

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta

Katedra psychologie



BAKALÁRSKA PRÁCA

Katarína Sabolová

Rovnováha pracovního a osobního života

Work-life balance

Praha 2013

Vedúca práce: Mgr. Eva Rozehnalová

POĎAKOVANIE

Na tomto mieste by som sa chcela poďakovať predovšetkým Mgr. Eve Rozehnalovej za obrovské nadšenie, pozitívnu energiu, veľkú ochotu a všetky cenné, podnetné inšpirácie pri spoločnej práci.

Taktiež by som chcela vyjadriť svoje úprimné poďakovanie Mgr. Alekovi Lačevovi, Ph.D. za pomoc a podporu.

Zároveň veľké ďakujem patrí tiež všetkým zainteresovaným, ktorí ma v procese zrodu, tvorby až po samotný vznik predloženej práce podporovali a inšpirovali. Poďakovanie zároveň patrí všetkým, ktorí boli otvorení a ochotní o tejto téme diskutovať a zdieľať svoje názory či skúsenosti.

V neposlednom rade by som sa chcela úprimne poďakovať mojim rodičom za silnú dôveru a obrovskú podporu v priebehu štúdia.

PREHLÁSENIE

Prehlasujem, že som bakalársku prácu vypracovala samostatne, že som uviedla a správne citovala všetky použité pramene a literatúru a že práce nebola využitá v rámci iného vysokoškolského štúdia či získania iného alebo rovnakého titulu.

V Prahe dňa 30. 7. 2013

Katarína Sabolová

ABSTRAKT:

Bakalárska práca pojednáva o problematike rovnováhy pracovného a osobného života v kontexte psychológie, prepojujúc poznatky z aplikovanej oblasti psychologie práce a organizácie. Teoretická časť sa venuje vymedzeniu rovnováhy pracovného a osobného života a súčasne uvažuje variabilitu psychologických aspektov, ktoré daná téma ponúka. Bližšie charakterizuje vybrané oblasti rovnováhy života, mapuje pôsobenie individuálnych osobnostných, vývojových a sociálnych determinant, ktoré boli vo vzťahu k rovnováhe pracovného a osobného života preukázané. Následne sa pozornosť venuje vybraným nástrojom či stratégiám, prostredníctvom ktorých je možné dosahovať či udržiavať životnú rovnováhu uvažujúc dve základné hľadiská, a to jednak práca na individuálnej úrovni v dosahovaní rovnováhy u jedinca, a na druhej strane stratégie zo strany organizácie vedúce k dosahovaniu či podpore rovnováhy. Druhá časť práce predstavuje návrh na výskumný projekt, ktorého cieľom je sledovať vzťah medzi množstvom času venovaného vybraným oblastiam v živote jedinca, kvalitou času v zmysle celkovej spokojnosti či vnímanej naplnenosti a priáním či otvorenosťou jedinca k zmene vo vybraných životných oblastiach v rámci vnímanej rovnováhy.

Kľúčové slová:

rovnováha pracovného a osobného života, práca, život, individuálny prístup, organizácia

ABSTRACT:

This thesis focuses the topic of work-life balance in the context of psychology connecting the knowledge and practices of the applied field of work and organizational psychology. The theoretical part is devoted to defining work-life balance while considering the variability of psychological aspects considering the topic. It also characterizes selected areas of work-life balance, summarizes individual personality, developmental and social determinants that were in relation to the work-life balance research proved. Subsequently, attention is moved to the particular tools and strategies which can be useful in achieving or sustaining work-life balance, considering two basic levels. On the one hand, considering individual personal level in achieving balance of individual and on the other hand, the strategies and tools provided by organization leading to the work-life balance. The second part presents a proposal for a research project that aims to track the relationship between the amount of time devoted to selected areas in the life of an individual, quality of spending time in terms of overall satisfaction and perceived fullness and desire or openness to change in individual's life in selected areas in the perceived work-life balance.

Keywords:

work-life balance, work, life, individual approach, organization

ABSTRAKT:

Bakalářská práce pojednává o problematice rovnováhy pracovního a osobního života v kontextu psychologie, propojující poznatky z aplikované oblasti psychologie práce a organizace. Teoretická část se věnuje vymezení rovnováhy pracovního a osobního života a současně zvažuje variabilitu psychologických aspektů, které daná téma nabízí. Blíže charakterizuje vybrané oblasti rovnováhy života, mapuje působení individuálních osobnostních, vývojových a sociálních determinant, které byly ve vztahu k rovnováze pracovního a osobního života prokázány. Následně se pozornost věnuje vybraným nástrojům či strategiím, jejichž prostřednictvím lze dosahovat nebo udržovat životní rovnováhu. Vychází ze dvou základních hledisek, a to jednak práce na individuální úrovni v dosahování rovnováhy u jedince, a na druhé straně strategie ze strany organizace vedoucí k dosahování či podpoře rovnováhy. Druhá část práce představuje návrh na výzkumný projekt, jehož cílem je sledovat vztah mezi množstvím času věnovaného vybraným oblastem v životě jedince, kvalitou času ve smyslu celkové spokojenosti či vnímané naplněnosti a přáním či otevřeností jedince ke změně ve vybraných životních oblastech v rámci vnímané rovnováhy.

Klíčová slova:

rovnováha pracovního a osobního života, práce, život, individuální přístup, organizace

Obsah

ÚVOD.....	9
1. VYMEDZENIE ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA.....	12
1.1 VÝVOJ PROBLEMATIKY ROVNOVÁHY ŽIVOTNÝCH OBLASTÍ.....	14
1.2 AKTUÁLNOSŤ TÉMY ROVNOVÁHY OSOBNÉHO A PRACOVNÉHO ŽIVOTA	15
2. ZLOŽKY ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA.....	17
2.1 JEDINEC, PREŽÍVANIE ŠŤASTIA A SUBJEKTÍVNA OSOBNÁ POHODA	18
2.2 PARTNERSKÉ VZŤAHY, RODINA A DETI.....	19
2.3 PRIATELIA, AKTÍVNE TRÁVENIE VOĽNÉHO ČASU	20
2.4 PRÁCA, PRACOVNÁ NÁPLŇ A ORGANIZAČNÁ KULTÚRA.....	21
3. FAKTORY SÚVISIACE S ROVNOVÁHOU ŽIVOTNÝCH OBLASTÍ	23
3.1 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY	23
3.1.1 Motivácia	23
3.1.2 Sebaregulácia	24
3.1.3 Miesto kontroly.....	25
3.1.4 Odolnosť	25
3.2 OSOBNOSTNÉ ASPEKTY	26
3.3 VÝVOJOVÉ ASPEKTY A ZMENY V ŽIVOTE	27
3.4 SOCIOKULTÚRNE ASPEKTY	28
4. NÁSTROJE A STRATÉGIE K POPDORE ROVNOVÁHY V ŽIVOTE.....	29
4.1 VYBRANÉ TECHNIKY K INIDIVIDUÁLNEMU DOSAHOVANIU ROVNOVÁHY	29
4.1.1 Práca s osobným zdrojom energie	30
4.1.2 Koučovanie ako príležitosť k zmene	31

4.2	VYBRANÉ STRATÉGIE K PODPORE ROVNOVÁHY ZO STRANY ORGANIZÁCIE ..	33
4.2.1	Pracovná flexibilita	34
4.2.2	Zamestnanecké výhody zamerané na osobný život zamestnanca	35
4.2.3	Zamestnanecké programy „Work-life balance“	37
5.	ZHRNUTIE PROBLEMATIKY ROVNOVÁHY A VÝHLAD DO BUDÚCNA	39
6.	NÁVRH VÝSKUMNÉHO PROJEKTU	41
6.1	VÝSKUMNÁ OBLASŤ	41
6.2	METÓDA	44
6.3	DISKUSIA	47
LITERATÚRA		50

ÚVOD

„Life is like riding a bicycle. To keep your balance, you must keep moving.“

- Albert Einstein

V živote sa dosť často ocitáme v situáciách, kedy sami nedokážeme pochopiť odkiaľ sa v nás berie všetka tá sila, nadšenie a energia. V tej chvíli sa prekážky stávajú zábavou, každá povinnosť zasa hrou a my sa s chuťou a ohromným nadšením púšťame do každej, často krát i rutinnej práce. Zároveň nás v živote neobídu ani momenty, kedy si naopak v duchu hovoríme „už dosť, takto to ďalej nepôjde“. Naša cesta životom má svoje výstupy i pády, a pritom každý nový deň nám ponúka príležitosť k ďalšiemu rastu, príležitosť k novým skúsenostiam či zážitkom. Samotná otázka, ako efektívne dokážeme vynakladať so svojim časom, pričom každý máme rovnakého dielu, má svoju odpoveď u každého z nás úplne odlišnú.

Už od prvých dní svojho života sa snažíme o rovnováhu medzi svojimi túžbami a možnosťami. Vo svojej podstate, už ako malé deti sme schopní si vyžiadať pozornosť svojim plačom, čo je jedna z možností, a práve vďaka tomu dosiahnuť svoj cieľ, a to či už vo forme vytúženého jedla, získanej pozornosti zo strany rodičov alebo znovunastolenia komfortu. S ohľadom na svoj vývoj, a s ním prinášajúce nové situácie, pred ktoré sme postavení, si postupne začíname utvárať obraz o tom, kam vlastne náš život vedie. Odrazu sa z nás stanú samostatní, nezávislí jedinci a s návalom povinností a s nimi spojenou zodpovednosťou zrazu začneme túžiť po životnej harmónii a súlade, ale ono to akosi nejde. Obvykle sme totiž vedení tou nesprávnou ideou – ideou o rovnováhe, ktorá nám bola vnúkaná ešte na základnej škole. Dosiahnuť rovnovážneho stavu, o ktorom sa hovorí na fyzike či chémii? Naša cesta je predsa o niečom úplne inom. Životná cesta je o už zmienených pádoch, ale predovšetkým o vzostupoch, je často krát nevyvážená i z hľadiska času či energie.

Náš život je našim príbehom, a my sme nielen jeho tvorcami, ale zároveň i aktérmi. Svoje ciele, sny a túžby si vo väčšine prípadov volíme my sami, avšak za predpokladu, že sme si vedomí svojich možností, ktoré sú často obmedzené. Nadväzujúc na myšlienku v úvode tejto práce sa vydávame na cestu hľadania rovnováhy medzi osobným a pracovným životom, cestu hľadania rovnováhy medzi svojimi túžbami a možnosťami. Pretože ak túžime po rovnováhe, je dôležité byť v pohybe či akcii.

Témou predloženej bakalárskej práce je už zmienená rovnováha osobného a pracovného života, ktorej sa v kontexte psychológie v súčasnej dobe venuje čoraz viac pozornosti. Túto tému považujem za veľmi podnetnú a inšpirujúcu, nakoľko som presvedčená o jej nadčasovej aktuálnosti, ako aj prínose v teoretickej i aplikovanej oblasti. Spracovaná literárne prehľadová štúdia je štruktúrovaná do piatich kapitol v rámci teoretickej časti a následne predkladá návrh na výskumný projekt, pričom uvažuje prepojenie psychologických aspektov v kontexte danej problematiky so svojim zameraním v oblasti psychológie práce a organizácie.

V prvej kapitole sa venujem vymedzeniu konceptu rovnováhy pracovného a osobného života vo všeobecnej rovine. Primárne sa zameriavam na všeobecné vymedzenie a definíciu tohto konceptu. Ďalej sa venujem prepojeniu rovnováhy životných oblastí vo vzťahu k spokojnosti života, ako aj kvalite života. Pre ucelenosť v rámci uvedenia tejto problematiky sa v závere tejto kapitoly zameriavam na otázku aktuálnosti tejto témy.

V druhej kapitole sa venujem vymedzeniu vybraných zložiek či aspektov, ktoré možno považovať za bazálnu súčasť rovnováhy pracovného a osobného života s ohľadom na jedinca samotného. V rámci tejto kapitoly sa bližšie zameriavam na významné aspekty vybraných štyroch komponentov. Jedná sa teda konkrétne o úroveň jedinca, prežívanie šťastia a subjektívnu osobnú pohodu; ďalej o partnerské vzťahy, rodinu; následne sa pozornosť venuje voľnočasovým aktivitám či aktívnemu tráveniu času s priateľmi a blízkymi a v neposlednom rade sa orientujem na význam práce a aspekty s ňou spojenými, a to predovšetkým s ohľadom na subjektívne vnímanie pracovnej náplne a význam organizačnej kultúry, ktorá v pracovnom kontexte má svoju nezastupiteľnú úlohu.

V tretej kapitole sa orientujem na psychologické aspekty a činitele, ktoré pôsobia na rovnováhu pracovného a osobného života s ohľadom na jedinca samotného. Jedná sa o individuálne, a teda osobnostné faktory jedinca, vývojové aspekty, ako aj sociálne kultúrne aspekty. Mojim cieľom je poukázať na význam jedinečnosti jedinca a úplnej individuality, ktoré sú v tomto kontexte zásadné.

V štvrtej kapitole sa zaoberám vybranými nástrojmi a stratégiami v rámci podpory rovnováhy životných oblastí, a to v kontexte ich podstaty a výskumne preukázaným poznatkom predovšetkým v zahraničnom prostredí. Tejto problematike sa

venujem v dvoch vybraných úrovniach, a to jednak dosahovanie či udržovanie rovnováhy na základe podpory zo strany organizácie, ako aj z hľadiska individuálneho prístupu v rámci dosahovania rovnováhy. V kontexte organizácie sa bližšie sa zameriavam na pracovnú flexibilitu, zamestnanecké benefity so svojim zameraním na osobný život a rodinu pracujúceho jedinca, zamestnaneckým programom „Work-life balance. V rámci individuálneho prístupu sa venujem významu koučovania v kontexte danej problematiky či práci s osobnou energiou.

Posledná kapitola je uzavretím teoretickej časti práce. Vo všeobecnej rovine sa snažím vyobraziť aktuálnosť a nadčasovosť problematiky rovnováhy životných oblastí uvažujúc perspektívny výhľad do budúcnosti. Uvažujem tiež zásadné postavenie vybranej témy vo svojom širokom spektre aplikácie, ako aj akejsi príležitosti k neustálej práci na sebe samom týkajúcej sa samotného jedinca.

V druhej časti bakalárskej práce sa venujem návrhu na výskumný projekt, nadväzujúc na spracovanú problematiku s cieľom predložiť metodologicky komplexný návrh výskumu, uvažujúc tiež jeho možné úskalia. Hlavným cieľom výskumného návrhu je sledovať vzťah medzi množstvom času venovaného vybraným oblastiam v živote jedinca, kvalitou času v zmysle celkovej spokojnosti či vnímanej naplnenosti v jednotlivých oblastiach a prianím či otvorenosťou jedinca k zmene vo vybraných životných oblastiach v rámci dosahovania rovnováhy. V tomto návrhu sa cielene orientujeme na ekonomicky aktívnu, pracujúcu populáciu. Následne tieto zistenia budú využité pri skúmaní vybraných výskumných otázok.

1. VYMEDZENIE ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA

Pojem rovnováha pracovného a osobného života sa v kontexte psychológie dostáva do pozornosti koncom 70. rokov 20. storočia. Významným krokom v tejto problematike prispela Kanter (1977), ktorá poukázala na druhú stránku mýtu o dvoch oddelených svetoch z pohľadu vzájomného pôsobenia pracovného života a života v mimopracovnom kontexte (Fedáková, 2011). Idea vzájomného prepojenia medzi pracovnými aktivitami a osobným životom, a to predovšetkým rodinným životom, sa stala hlavným záujmom výskumných štúdií, no svoju pozornosť upriamila aj verejnosť ako taká (Jones, Burke, & Westman, 2006). Aktuálne sa čoraz väčší záujem venuje faktorom a činiteľom rovnováhy životných oblastí, ich dopadom na kvalitu života, možnostiam podpory zo strany organizácie, či dopadom na jedinca samotného, a to či už s ohľadom na pracovné prostredie, ako aj jeho osobný život.

Jedným z terminologických vymedzení rovnováhy pracovného a osobného života (z angl. *work-life balance*) vyjadruje rovnováhu v zmysle miery, do akej je jedinec schopný sa vyrovnáť s nárokmi každodenného života, a teda možno hovoriť o určitej schopnosti balansovať pracovný a osobný život (Hill, Hawkins, Ferris, & Weitzman, 2001). Každý človek vo svojom živote nadobúda stále nové a nové výzvy či príležitosti k rastu a rozvoju. Vďaka tomu sa ocitá vo viacerých rolách, ktoré však od neho vyžadujú určité nároky, povinnosti, no zároveň jeho flexibilitu a energiu (Gröpel & Dovičovičová, 2012). Za kľúčové životné sféry sa považujú práve pracovná oblasť a oblasť osobného života, od čoho je odvodený aj terminologicky popisovaný koncept. V tomto ohľade je však potrebné zdôrazniť dôležité postavenie vývojových zmien a aspektov, ktoré do značnej miery pôsobia na životnú rovnováhu jedinca (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005).

Vo všeobecnosti možno teda povedať, že rovnováha reflektuje vysokú mieru sebaurčenia a sebareflexie jedinca, ktorý sa na nej podieľa. Zároveň však je potrebné brať do úvahy význam podmienok a okolností, ktoré v rámci rovnováhy životných oblastí majú svoje osobité postavenie. Ak by sme sa na rovnováhu pozreli z fyzikálneho hľadiska, tak rovnovážny stav charakterizujeme ako stav vyváženosti medzi rozlične pôsobiacimi silami. Podobne je tomu aj v každodennom živote, kde jedinec čelí obrovskému množstvu síl, a to či už vo forme nárokov, požiadavok, tlakov či výziev. V skutočnosti je však rovnováha životných oblastí silne individuálne podmienená a vychádza zo subjektívnych hodnôt, preferencií či potrieb jedinca. Aj preto je dôležité

uvedomiť si šírku a rozmanitosť aspektov, ktoré sa problematikou rovnováhy pracovného a osobného života spájajú.

Iné vymedzenie popisuje rovnováhu životných oblastí ako schopnosť jedinca venovať primerané množstvo času a energie činnostiam spojených s jednotlivými rolami, a zároveň ho žiadna z rolí neobmedzuje ani nezaťažuje (Grawitch, Barber, & Justice, 2010; Jones, Burke, & Westman, 2006). Ucelené vymedzenie konceptu rovnováhy pracovného a osobného života popisujú Kalliath a Brough (2008) uvažujúc viacero vymedzení a definícií, ktoré integrujú do vlastného poňatia tohto konceptu. Rovnováhu životných oblastí chápu ako úplne subjektívne vnímanie prepojenosti medzi pracovnými a mimopracovnými aktivitami, ktoré umožňujú jedincovi rásť a rozvíjať sa, a zároveň sú v súlade s jeho aktuálnymi životnými prioritami a hodnotami.

Guest (2002) podkladá súčasné teoretické vymedzenie a výskumy v oblasti rovnováhy životných oblastí modelom uvedeným nižšie, ktorý v jej konkrétnych aspektoch popisuje charakter, pôsobenie a dôsledky spojené s rovnováhou v živote jedinca. Cieľene upozorňuje na rámcové členenie tohto modelu, ktoré je návodné k analýze jednotlivých aspektov tejto problematiky. Uvedený model prezentuje vybrané oblasti z hľadiska psychológie práce a organizácie, a zámerne sa nevenuje otázkam politickým, sociálnym či legislatívnym.

Model rovnováhy pracovného a osobného života (Guest, 2002) uvažuje tri základné dimenzie, pričom v každej dimenzii nahliada z perspektívy vonkajšej, a zároveň tiež vnútornej. Uvažuje objektívne ukazovatele vzťahujúce sa na aspekty organizácie, a na druhej strane individuálne ukazovatele vzťahujúce sa na osobité aspekty jedinca. Rozpracovaná myšlienka náhľadu z dvoch perspektív, a s tým spojené vybrané aspekty sú rozpracované v nasledujúcich kapitolách predloženej práce.

Determinanty	Charakter rovnováhy	Dôsledky / dopad
<ul style="list-style-type: none"> • FAKTORY ORGANIZÁCIE • pracovné nároky • organizačná kultúra • rodinné nároky (nároky v osobnom živote) • rodinná kultúra • INDIVIDUÁLNE FAKTORY • pracovná orientácia • osobnosť • energia • osobná kontrola • spôsoby zvládania záťaže • pohlavie • vek • životné a kariérne štádium 	<ul style="list-style-type: none"> • INDIVIDUÁLNE UKAZOVATELE • vyvážená rovnováha s rovnomerným dôrazom na pracovný a osobný život • rovnováha s dôrazom na osobný život • rovnováha s dôrazom na pracovný život • súlad a/alebo zásah pracovného života do osobného života • súlad a/alebo zásah osobného života do pracovného života • OBJEKTÍVNE UKAZOVATELE • pracovná doba • množstvo voľného času • rodinné role 	<ul style="list-style-type: none"> • pracovná spokojnosť • životná spokojnosť • mentálne zdravie/subjektívna osobná pohoda • stres, náchylnosť k chorobám • fungovanie/výkonnosť v pracovnom živote • fungovanie/výkonnosť v osobnom živote • pôsobenie/dopad na okolie - na ostatných v pracovnom živote • pôsobenie/dopad na okolie - na ostatných v osobnom živote

Figúra č. 1 Charakter, pôsobenie a dôsledky rovnováhy pracovného a osobného života (Guest, 2002, s. 265)

Terminologické vymedzenie pojmu rovnováhy životných oblastí je dodnes nejasné, a často i sporné. Niektorí autori sa prikláňajú myšlienke, že prácu je potrebné integrovať do života, a teda možno hovoriť o akomsi kompromise, často krát aj o akejsi časovej rovnováhe v jednotlivých oblastiach. Iní autori sa naopak prikláňajú k chápaniu tejto problematiky ako záležitosti vlastnej voľby (Gregory & Milner, 2009), a teda väčší dôraz kladú na samotnú autonómiu a individualitu jedinca v rámci procesu zlad'ovania pracovného a osobného života.

1.1 VÝVOJ PROBLEMATIKY ROVNOVÁHY ŽIVOTNÝCH OBLASTÍ

Z pohľadu vývoja problematiky venovanej vzájomnému pôsobeniu pracovného a osobného života je dôležité podotknúť, že v posledných rokoch došlo k významným prevratom v poňatí a prístupe v tejto oblasti. Jedná sa predovšetkým o obrat od prvej myšlienky poňatia, ktorá uvažuje takzvaný konflikt medzi prácou a osobným životom (v angl. *work to family conflict* / *family to work conflict*). Greenhaus a Beutell (1985) ho vymedzujú ako určitú podobu konfliktu rolí, v rámci ktorého pôsobia nevyrovnané tlaky vychádzajúce zo životných rolí, ktoré jedinec zastáva. Dôležitý je tiež následný posun

chápania tohto konceptu, v zmysle nie jednodimenzionálneho konštrukt, ale práve ako vzájomne pôsobiaceho procesu. To znamená, že nie len pracovné požiadavky majú nepriaznivý dopad a pôsobia na osobný život jedinca, ale zároveň tiež rodinné nároky či požiadavky pôsobia na jeho pracovný život (Frone, Russell, & Cooper, 1992; Greenhaus & Beutell, 1985; Kossek & Ozeki, 1998).

Súčasný prístup sa cielene stále viac a viac zameriava na pozitívne aspekty, ktoré podporujú vzájomné prepojenie životných oblastí. Čoraz častejšie sa pozornosť venuje možnostiam ako sa môžu rozdiely, ale zároveň aj spoločné charakteristiky s ohľadom na pracovný a osobný život jedinca stať pre neho určitým spôsobom obohacujúcimi (Poelmans & Caligiuri, 2008). Obohacovanie pracovného a osobného života (z angl. *work-life enrichment*) je charakterizované priestorom, ktorý vďaka určitej role umožňuje jedincovi zvýšenie kvality v inej roli (Greenhaus & Powell, 2006). Príkladom je pracujúca matka, ktorá si váži role matky, pretože má príležitosť sa o svoje dieťa starať, a zároveň ho sledovať ako rastie. Súčasne tiež vníma túto rolu ako obohacujúcu pri svojej manažérskej pozícii. A práve táto synergia vznikajúca medzi rolami v pracovnom a osobnom živote môže pôsobiť na celkový výkon, ako aj subjektívnu osobnú pohodu jedinca (Ruderman, Ohlott, Panzer, & King, 2002).

Iné súčasné teoretické vymedzenie zastáva myšlienku, že pracovná a osobná oblasť v živote jedinca by nemali byť zdrojom konfliktu, ale práve naopak výhodou či podporou. V tomto kontexte je popisované takzvané pracovno-osobné napomáhanie či uľahčovanie (z angl. *work-life facilitation*), ktoré uvažuje pozitívny vplyv angažovanosti jednotlivcov v rámci fungovania životného systému (Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007).

1.2 AKTUÁLNOSŤ TÉMY ROVNOVÁHY OSOBNÉHO A PRACOVNÉHO ŽIVOTA

Téma zlad'ovania rolí v pracovnom a osobnom živote je v súčasnej spoločenskej situácii veľmi aktuálne, a ako už bolo zmienené má svoje špecifické miesto jednak na strane jednotlivca, tak na strane organizácie. V dnešnej dobe plnej zmien, neustáleho vývoja, množstva neustálych inovácií, no zároveň tiež extrémnej nevyváženosti pracovných podmienok, s ohľadom na kultúrne podmienky či sociálne ukazovatele krajiny, je na jedinca vytváraný neprimeraný dlhodobý nátlak. Od optimálne fungujúceho jedinca sa očakáva schopnosť adekvátneho reagovania na meniace

sa podmienky respektíve schopnosť preukazovať vyššiu flexibilitu, a to ako v osobnom, tak i v pracovnom živote. Armstrong (2007) popisuje rovnováhu života v pracovnej oblasti ako významný aspekt zamestnaneckého vzťahu. Vymedzuje ju ako poskytovanie priestoru zamestnancom, s cieľom podporovať ich potreby jednak v pracovnom, tak v osobnom živote. Terminologicky tento aspekt rovnováhy prirovnáva k „politike ústretovej k rodine“, a práve v tejto súvislosti zastáva organizácia významnú rolu v procese harmonizácie. Podstatnú úlohu v pracovnom kontexte má súčasne možnosť vlastnej kontroly, ktorá je zamestnancom poskytnutá, ako aj vnímaná miera autonómie či rozhodovacie možnosti.

Relevantnosť aktuálnosti problematiky rovnováhy životných oblastí preukazujú aj rôzne výskumy, ktoré poukazujú na vzájomnú prepojenosť oblastí, ako aj dôležitosť udržiavania rovnováhy v živote, ktorá je spojená so životnou spokojnosťou (Kossek & Ozeki, 1998; Ford, Heinen, & Langkamer, 2007) či vnímanou kvalitou života (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003; Guest, 2002). Naopak, výskumy poukazujú tiež na negatívne dôsledky nižšej miery rovnováhy životných oblastí, ktorá môže do určitej miery pôsobiť napríklad na fungovanie rodinného či partnerského života (Higgins, Duxbury, & Lee, 1994) či pracovnú výkonnosť a spokojnosť (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Bruck, Allen, & Spector, 2002; Lyness & Hudiesch, 2008).

Rastúci záujem o podporu zlad'ovania životných oblastí je potrebné vnímať v kontexte zmien na strane pracovnej i rodinnej oblasti, a s nimi celkový spoločensko-sociálny kontext. Svianteková (2011) vymedzuje tri hlavné dôvody zvýšenia pozornosti tejto problematike, jednak sú to výrazné zmeny v demografických trendoch, a to najmä čo sa týka nízkej pôrodnosti a dôsledkom toho nedostatku kvalitne kvalifikovanej pracovnej sily. Následne je to obrovský pokrok v inováciách a rozvoji technológií, s čím súvisí aj ďalší významný aspekt, a to potreba čoraz vyššej rýchlosti a kvality v pracovnom procese, čo ma za následok potrebu nepretržitého pracovného cyklu, a teda narastá aj na význame zvyšovania flexibility. V českom prostredí možno v posledných rokoch sledovať významný presun pozornosti práve na spôsoby ako podporovať rovnováhu medzi životnými oblasťami, často reprezentované konceptom harmónie či rovnováhy. Posun vo vnímaní pracovného charakteru, ako chápaniu špecifického, svojím spôsobom jedinečného významu jednotlivcov v organizácii podporuje aj nasledujúca myšlienka: *„Ludia sú to najcennejšie čo vo firme či v organizácii máte. Prinášajú vám rozvoj, inovácie, výsledky a zisky.“* (Tichá, 2012, s. 10).

2. ZLOŽKY ROVNOVÁHY PRACOVNÉHO A OSOBNÉHO ŽIVOTA

Na rovnováhu pracovného a osobného života možno nahliadať ako na životné kontinuum, v rámci ktorého sa každý človek v priebehu svojho života pohybuje úplne jedinečným spôsobom. Rovnováhu životných oblastí môžeme chápať ako subjektívne vnímanie, ktoré sa o ohľadom na meniace okolností môže pozmeňovať. V súčasnej dobe sa na túto problematiku nahliada z rôznych uhlov pohľadu a existuje množstvo teoretických vymedzení či koncepcií rozpracujúcich jednotlivé zložky, ktoré sa cielene orientujú na komplexnosť uchopenia širokého množstva aspektov týkajúcich sa otázky rovnováhy v pracovnom a osobnom živote.

Byrne (2005) pre jednoduchšie pochopenie konceptu rovnováhy životných oblastí popisuje takzvané koleso života (v angl. *life wheel*), a bližšie pracuje s ôsmimi kategóriami či oblasťami, ktoré sú v živote dôležité pre každého človeka. Toto vymedzenie je tvorené pracovnou, finančnou, duchovnou, voľnočasovou, vlastnou (individuálnou), sociálnou, rodinnou a zdravotnou oblasťou. Iné vymedzenie v súvislosti s vnímanou subjektívnou osobnou pohodou uvádzajú Rath, Hartel a Hartel (2010). Jedná sa o takzvaných päť elementov životnej pohody (v angl. *five essential elements of wellbeing*). Tento koncept je postavený na konkrétnych zložkách osobnej pohody, a to konkrétne v rámci kariéry, ako aj v sociálnej, finančnej, psychickej a spoločenskej oblasti. V tejto súvislosti má svoje osobité postavenie termín kvalita života, na ktorú v priebehu života neustále pôsobia rozličné faktory a činitele.

Napríklad Veenhoven (2000) uvádza takzvané štyri základné kvality života, pričom základné delenie vychádza z dvoch častí, a to na jednej strane životné príležitosti a životné dôsledky, na druhej strane kvality vnútorné a vonkajšie. Spoločne vytvárajú štyri kvality života, a to jednak schopnosť prežiť s ohľadom na životné prostredie, následne schopnosť jedinca prežiť, ďalej tiež vonkajšia užitočnosť života, a zároveň tiež takzvané vnútorné ocenenie či uznanie života (Veenhoven, 2000). A práve všetky popisované kvality pôsobia v živote jedinca a zohrávajú významnú rolu aj pri dosahovaní či samotnom vnímaní rovnováhy životných oblastí. Iné vymedzenie uvádza Bird (2003), ktorý charakterizuje podstatu rovnováhy pracovného a osobného života ako zmysluplné pravidelné prežívanie úspechu či radosti v každom zo štyroch takzvaných kvadrantoch života. Konkrétne sa jedná o prácu, rodinu, priateľov ako aj samotného jedinca.

Nadväzujúc na toto vymedzenie sa nasledujúca kapitola bližšie zameriava na najvýznamnejšie aspekty uvedených štyroch vybraných komponentov. Konkrétne sa cielene orientuje na úroveň jedinca, prežívanie šťastia a subjektívnu osobnú pohodu; ďalej pojednáva o partnerských vzťahoch, rodine respektíve deťoch; následne sa pozornosť venuje voľnočasovým aktivitám či tráveniu času s priateľmi a blízkymi a v neposlednom rade sa táto kapitola orientuje na význam práce a aspekty s ňou spojenými, a to predovšetkým s ohľadom na subjektívne vnímanie pracovnej náplne a význam organizačnej kultúry.

2.1 JEDINEC, PREŽÍVANIE ŠŤASTIA A SUBJEKTÍVNA OSOBNÁ POHODA

Dynamika života každého jedinca je veľmi individuálna, odvíja sa na základe jeho životných hodnôt, aktuálnej či dlhodobej motivácie či preferencií. Spôsob akým jedinec prežíva život vychádza z jeho vlastnej voľby (Gregory & Milner, 2009). Prežívanie kvalitného, dobrého života možno do určitej miery považovať za významný činiteľ vo vnímaní a prežívaní rovnováhy v živote. Rozmer vnímania kvalitne prežívaného života je vo svojom poňatí veľmi subjektívny, jedinečný pre každého z nás, podmienený nielen našou osobnosťou, naším okolím, ale aj celkovým kontextom či životnými podmienkami. Hubinková (2008) popisuje podstatu kvalitného života, ktorá spočíva v schopnosti prežívať harmonický vzťah so sebou samým aj so svojím okolím.

V súčasnej dobe sa v súvislosti s témou rovnováhy životných oblastí často prepojuje aj oblasť prežívania šťastia a životnej spokojnosti. Výskumy preukazujú pozitívne korelácie so životnou spokojnosťou, ako aj so subjektívne prežívanou osobnou pohodou (Gröpel, 2006; Gröpel & Kuhl, 2009). Množstvo štúdií ukazuje, že šťastní ľudia sú úspešní naprieč mnohými oblasťami v živote, a to či už sa jedná o pracovný výkon, manželstvo či rodinu, finančný príjem alebo zdravie. Ukazuje sa však, že šťastie vedie v živote nielen k intenzívnejšiemu užívaniu si života, ale že šťastie v skutočnosti pôsobí aj na dosahovanie cieľov v osobnom a pracovnom živote (Wiseman, 2011).

Prežívanie šťastia nevychádza však len z dosiahnutého úspechu, ale platí to aj naopak, a teda šťastie môže pozitívne pôsobiť na dosahovanie úspechov. Dlhodobý výskum zameraný na sledovanie zmien v živote vybranej skupine ľudí, ktorým výskumníci cielene vnášali do každodenného života viac radosti potešenia, priniesol zistenia, že prežívanie šťastia viedlo k významným obohacujúcim prínosom v mnohých

oblastiach v ich živote. Ukázalo sa tým pravdepodobné obojstranné chápanie pôsobenia šťastia na úspech, a naopak (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). Výskumy tiež poukazujú, že človek s vyššou mierou pozitívnej afektivity, v zmysle určitej osobnostnej dispozície, vykazuje vyššiu spokojnosť v zamestnaní, súčasne tiež pozitívne môže podporovať mieru družnosti či schopnosti nadväzovania nových kontaktov (Bowling, Hendicks, & Wagner, 2008).

2.2 PARTNERSKÉ VZŤAHY, RODINA A DETI

Človek je neoddeliteľnou súčasťou spoločnosti. V súčasnom poňatí chápeme rodinu ako primárne spoločstvo. Rodina, partnerské vzťahy či prípadé potomkovia sú ďalšou významnou zložkou, ktorá veľmi úzko súvisia s oblasťou rovnováhy životných oblastí. Je zrejmé, že celkový úspech fungovania akejkoľvek rodiny je v podstatnej miere podmienený kvalitne fungujúcim vzťahom medzi ženou a mužom, spôsobom akým činia spoločné rozhodnutia, plánujú svoju budúcnosť či intímne spolunažívajú, čo následne pôsobí aj na zdravý vývoj svojich potomkov (Sobotková, 2007).

Zdravé rodinné fungovanie možno chápať ako spôsob, ktorým rodina plní svoje funkcie. Jedná sa o samotné začlenenie jedinca do rodinnej štruktúry v zmysle jeho prijatia, o ekonomickú podporu zabezpečujúcu základné i rozvojové potreby rodiny, taktiež o starostlivosť o rodinu, socializáciu ako takú a v neposlednom rade o ochranu takzvaných zraniteľných členov rodiny, a to najmä mladistvých, chorých, starých, handicapovaných poprípade iným spôsobom ostatných odkázaných na pomoc iných (Patterson, 2002). V súvislosti so zdravým rodinným fungovaním Sobotková (2007) popisuje tri nosné princípy, ktoré sú svojou podstatou kľúčové, a to súdržnosť, adaptabilita a komunikácia. Súdržnosť v zmysle primeranej autonómie a nezávislosti jednotlivých členov rodiny. Adaptabilita ako schopnosť flexibilne reagovať na meniace sa požiadavky či nároky života. Komunikácia chápaná ako jeden z rozhodujúcich procesov pri vytváraní celkovej rodinnej atmosféry, pri riešení problémov či pri nečakaných zmenách a s nimi spojenými reakciami.

Podľa Grzywacza a Marksa (2000) vyššia miera emocionálnej opory, a to či už zo strany partnera alebo zo strany iného člena rodiny, súvisí s vyššou mierou pozitívneho zladovania pracovnej a rodinnej sféry, a to bez ohľadu na pohlavie. Zároveň bola zisťovaná súvislosť medzi rodinným stavom a subjektívnym vnímaním pozitívneho

prepojenia pracovného a osobného života. Výskum preukázal, že nezadaný zamestnanci uvádzajú nižšiu pozitívnu mieru pozitívneho prepojenia medzi prácou a rodinou.

2.3 PRIATELIA, AKTÍVNE TRÁVENIE VOĽNÉHO ČASU

Voľnočasové aktivity sú všeobecne ponímané ako obohacujúce. Aktívne trávenie voľného času sa považuje za jeden zo zdrojov šťastia. Jedná sa o špeciálne záujmy, pretože ich výber je otázkou individuálnej voľby a sú viac-menej pod osobnou kontrolou, ako je tomu aj v prípade iných zdrojov spokojnosti. Voľnočasové aktivity sú vykonávané dobrovoľne, aj preto sa očakáva, že svojím vykonávaním prinášajú jedincovi radosť (Hills & Argyle, 1998).

Človek vo svojom voľnom čase môže byť sám sebou, má možnosť si slobodne a dobrovoľne voliť činnosti, ktorým sa bude venovať, jednak pre seba a tiež aj pre druhých, čím prináša bezprostredný úžitok sebe aj druhým. Aj na základe toho možno povedať, že voľný čas nie je dimenziou človek – jednotlivec, ale taktiež dimenziou sociálnou (spoločenskou). Z tohto faktu vychádza teoretické vymedzenie voľného času, ktoré Bakalář (1978) definuje ako obsiahly celok pozostávajúci z ľudských a spoločenských javov, procesov či vzťahov a funkcií vzťahujúcej sa k oddychu, odpočinku, zábave ako aj k rozvoju osobností jedinca či vybranej skupiny ľudí. Nakladanie s vlastným časom možno považovať za jednu z oblastí života, kde má človek jasne vymedzenú vlastnú kontrolu a možnosť voľby.

Výskumná štúdia z amerického prostredia nahliada na problematiku šťastia so svojim špecifickým zameraním na zmysel života v prepojení s voľným časom založenom na rutine, a naopak na projektovo riadnom voľnom čase. V rámci tohto výskumu boli zistené významné vzťahy medzi zmyslom života, šťastím a bežnými rekreačnými aktivitami. Zároveň sa tiež sociálna angažovanosť, schopnosť osobnej reflexie a čas strávený vonku respektíve v prírode sa pokladajú za silné prediktory šťastia, pozitívne podporujúce zmysel života (Bailey & Fernando, 2012).

Ďalšou významnou výskumnou prácou je komparatívna štúdia, ktorá venuje pozornosť pozitívnej nálaďe vyplývajúcej z aktívneho trávenia voľného času vo vzťahu k šťastiu a osobnosti jedinca. Uvažuje štyri bežné voľnočasové aktivity: šport respektíve cvičenie; aktivity spojené s hudbou; návšteva kostola a sledovanie televíznych seriálov.

Na meranie intenzity prežívania šťastia bol použitý Oxfordský dotazník šťastia (z angl. *The Oxford Happiness Inventory* - OHI). Bolo zistené, že každá z uvedených aktivít je považovaná za významný zdroj pozitívnej nálady – a teda v tomto ohľade možno povedať, že existuje súvislosť medzi aktívnym trávením voľného času s úrovňou prežívaného šťastia (Hills & Argyle, 1998).

2.4 PRÁCA, PRACOVNÁ NÁPLŇ A ORGANIZAČNÁ KULTÚRA

Práca sa považuje za neoddeliteľnú súčasť života, ktorá umožňuje jedincovi nielen finančné zabezpečenie, ale zároveň aj príležitosť k dosahovaniu svojich osobných cieľov či plnej seberealizácii. V posledných rokoch sa charakter práce či organizačných procesov a stratégií výrazne menia, a to najmä vďaka silnému vplyvu globalizácie. Tieto zmeny sa prejavujú predovšetkým vo flexibilnejších štruktúrach charakteristických napríklad menším dôrazom kladeným na špecializáciu zamestnancov, vyššou flexibilitou úloh, zameraním na ciele a výkonnosť, delegovaním či čoraz častejšou komunikáciou na horizontálnej úrovni (Rymeš, 2011). Človek strávi v práci značnú časť svojho života, a práve prostredníctvom nej pôsobí na svoje okolie, na spoločnosť, ale i na seba samého, čím utvára aj svoju vlastnú osobnosť.

Seligman (2002) prepojuje vnímanie práce v živote a cielené dosahovanie či naplňovanie vybraných potrieb vychádzajúcich zo samotného postoja človeka k práci, ktoré charakterizuje prostredníctvom troch typov:

- práca ako zamestnanie: v tomto smere uvažujeme človeka, ktorý pracuje s jasným cieľom, a to potreba finančného zabezpečenia;
- práca ako profesia: takýto človek pracuje predovšetkým s víziou možného rastu, získania väčšej prestíže či možnosti získania väčších právomoci;
- práca ako poslanie: v poslednom prípade je práca pre človeka vášňou, oddanosťou či príležitosťou k seberealizácii, sebaapresahu.

V tejto súvislosti Seligman vo svojej práci, kde sa venuje otázkam skutočného šťastia píše nasledovne: „*Akákoľvek práca sa môže stať poslaním a akékoľvek poslanie sa môže zmeniť na obyčajné zamestnanie.*“ (Seligman, 2002, s. 203). Možno teda povedať, že spôsob, akým nahliadame na svoje zamestnanie či pracovnú náplň je teda záležitosťou subjektívnou, je silne podmienený našim postojom k práci samotnej.

Zároveň, nahliadajúc na pracovný kontext človeka, nemožno opomenúť podstatný význam kultúry v organizácii, ktorej je súčasťou. Terminologicky tiež známa ako organizačná kultúra (často krát nie úplne presne vymedzovaná ako firemná kultúra, pretože je to termín užšie vymedzujúci) je charakterizovaná určitými hodnotami, predpokladmi a normami, ktoré sa odrážajú v celkovom fungovaní organizácie. Taktiež sa odzrkadľujú v spôsobe vykonávania práce, v jednaní jednotlivca, ale aj pracovného kolektívu ako celku (Arnold et al., 2007). V širšom poňatí chápeme kultúru organizácie ako komplex podnetov konkrétnej organizácie, ktorými pôsobí jednak na svojich zamestnancov, ale zároveň aj na svojich klientov či okolitý svet a spoločnosť ako takú. V užšom poňatí organizačná kultúra stavia na hodnotách a očakávaniach vychádzajúcich z prostredia konkrétnej organizácie (Štikar, Rymeš, Riegel, & Hoskovec, 2003). V tomto kontexte Harris a kolektív (1991) popisujú podstatný význam organizačnej kultúry desiatimi základnými charakteristikami, pričom jednou z nich je práve posilňovanie kvality pracovného a osobného života.

3. FAKTORY SÚVISIACE S ROVNOVÁHOU ŽIVOTNÝCH OBLASTÍ

Na životnú rovnováhu je potrebné nahliadať vo viacerých rovinách uvažujúc množstvo faktorov s ňou súvisiacich. Nasledujúca kapitola sa zameriava na prepojenie vybraných aspektov rovnováhy v živote vychádzajúcich z psychologických teórií a súčasne výskumne podloženými poznatkami. Pozornosť sa tiež venuje osobnostným faktorom, a to predovšetkým na úrovni individuálne osobnostných determinant. Následne pojedná o vývojových aspektoch v procese zmien, uvažujúc jednotlivé vývojové obdobia v kontexte s hľadaním a vyrovnaním sa s nárokmi, ktoré sú kladené na jedinca v životnom kontinuu. Taktiež sa orientuje na konkrétne otázky, do akej miery jednotlivé vývojové štádia podmieňujú jeho vyrovnanie sa s nárokmi, ktoré sú na neho kladené (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005; Higgins, Duxbury, & Lee, 1994). V neposlednom rade sa pozornosť venuje aj sociokultúrnym faktorom, v zmysle ucelenosti rozpracovania myšlienky variability pôsobiacich faktorov a činiteľov.

3.1 PSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY

S cieľom čo možno najzrozumiteľnejšie a najucelenejšie uchopiť problematiku pracovného a osobného života, je významné nahliadať a uvažovať v rôznych kontextoch, rozmeroch a úrovniach. Uvažujúc vybrané psychologické aspekty, ktoré v kontexte rovnováhy v živote zohrávajú významnú rolu sa v nasledujúcej časti pozornosť bližšie venuje otázkam motivácie, mieste kontroly, sebaregulácii či koncepte odolnosti a ich podstate v teoretickom základe.

3.1.1 Motivácia

Motiváciu možno chápať ako hnací motor či samotný základ pre úspešné vykonávanie akejkoľvek činnosti. S ohľadom na jednotlivca a jeho schopnosť aktívne vyhľadávať v živote rozličné príležitosti a možnosti k vlastnému rozvoju má motivácia ako taká kľúčovú rolu. Otázky spojené s motiváciou sú veľmi úzko prepojené s témou rovnováhy pracovného a osobného života. Dnes notoricky známa teória motivácie podľa Maslowa (1970), ktorá poukazuje na význam takzvanej hierarchie potrieb v živote človeka, nás vedie k poznaniu, že v živote jedinca je to často krát práve o jeho potrebách či preferenciách. A práve Maslow prichádza s novým termínom sebaaktualizácie (z angl.

self-actualization), o ktorom možno povedať, že v kontexte rovnováhy životných oblastí uvažuje jej optimálnu úroveň.

Za sebaaktualizovaného jedinca považujeme každého človeka, bez ohľadu na jeho schopnosti, nadanie či všeobecné dispozície usiluje o sebaaktualizáciu, a to nadväzujúc na predpoklad z Maslowej pyramídy potrieb, že všetky ostatné potreby sú viac menej uspokojené (Maslow, 1970). Takýto človek preukazuje tiež určitú nezávislosť a samostatnosť, v práci usiluje o vlastnú zrelosť. Je schopný sám seba motivovať a regulovať si nároky či požiadavky, a zároveň je schopný proaktívne prepojiť svoje vlastné záujmy so záujmami organizácie (Schein, 1969).

3.1.2 Sebaregulácia

Kuhl (1992) popisuje a vysvetľuje, ako regulujeme naše správanie, aby sme dosiahli cieľov a neumožnili pracovať na iných veciach predtým, ako tie ciele dosiahneme. Rozlišuje a bližšie charakterizuje dva základné prístupy či stratégie jedinca, a to jednak orientáciu na jednanie kedy jedinec používa sebaregulačné stratégie na dosiahnutie žiaducich cieľov, a na druhej strane orientáciu na stav kedy tomu tak nie je.

Sebaregulačné stratégie, ktoré sú súčasťou orientácie na jednanie či akciu vychádzajú z:

- selektívnej pozornosti v zmysle venovanie pozornosti relevantným podnetom;
- emočnej kontroly, ktorú možno chápať ako spracovanie negatívnych emócií, ktoré odvádzajú od pôvodného zámeru.

Sebaregulačné stratégie, ktoré sú súčasťou orientácie na stav vychádzajú zo:

- zaujatia, a to najmä minulými skúsenosťami;
- váhania, a to predovšetkým pri novej skúsenosti;
- nestálosti či veľmi častého impulzívneho skákania v jednaní jedinca.

Iné vymedzenie uvádza Karoly (1993), ktorý popisuje sebareguláciu v kontexte orientácie na cieľ ako komplex procesov umožňujúce jedincovi viesť seba samého a jeho cielené aktivity v meniacich sa podmienkach. Tieto procesy sú založené na vyvolanej a uvedomenej orientácii na cieľ, pričom uvažuje päť vzájomne úzko súvisiacich zložiek v tomto procese, a to výber cieľa, rozpoznanie cieľa, udržanie smeru, zmena smeru a priorít a dosiahnutie cieľa.

3.1.3 Miesto kontroly

Významný koncept miesta kontroly respektíve ťažiska vlastného správania (z angl. *locus of control*) popisuje Rotter (1990) vo svojom teoretickom poňatí ako individuálnu charakteristiku či osobnostnú premennú, ktorá sa prejavuje v možnostiach a zdrojoch kontroly či posilnenia, ale tiež životnej orientácii, intenzite či smerovaní (Mikšík, 2007; Rotter, 1990). Vo všeobecnej rovine sú vymedzené dve základné kategórie, pričom sa však nejedná o typy, ale o určité kontinuum, na ktorom sa ľudia pohybujú medzi dvoma extrémnymi hodnotami (Mikšík, 2007):

- osoby s interným miestom kontroly – kedy získanie odmeny či trestu sú závislé na vlastnom jednaní jedinca, a teda úspechy či neúspechy sú viac-menej podmienené aktivitami a schopnosťami samotného jedinca;
- osoby s externým miestom kontroly – kedy získanie odmeny respektíve trestu môže byť chápané ako závislé na vonkajších činiteľoch (napríklad náhoda, osud, neznáme okolnosti, zásah druhých).

3.1.4 Odolnosť

Koncepcia psychickej odolnosti v zmysle schopnosti zvládať náročné životné situácie či odolávať stresu adekvátnym spôsobom (Mikšík, 2001) je v kontexte životnej rovnováhy významná. Na jedinca sú neustále kladené každodenné, a to jednak nároky v pracovnom, tak aj v osobnom živote, ktoré vyžadujú v optimálnom prípade jeho adaptabilitu a schopnosť ich adekvátneho zvládania. Odolnosť možno vymedziť v troch rôznych smeroch (Paulík, 2010), pričom možno hovoriť o odolnosti ako schopnosti klásť odpor či odolávať tlakom (z angl. *resistance*), zároveň tiež hovoríme o schopnosti rýchlej a flexibilnej regenerácie (z angl. *recovery*) či o schopnosti zmeny systému (poprípade osobnosti) vychádzajúcich zo skúsenosti jedinca zvládať stresové situácie a následne opätovné zvládanie (z angl. *reconfiguration*).

Výskum realizovaný v českom prostredí zameraný na otázky fungovania rodiny, životnej spokojnosti, rovnováhy medzi prácou a rodinou vo vzťahu s rodinnou odolnosťou poukazujú na významné rozdiely medzi matkami a otcami. Výsledky preukázali, že matky vykazujú vyššiu mieru vnímanej rodinnej nezdolnosti než otcovia, a štatisticky významné rozdiely boli predovšetkým v tendenciách aktívne riešiť problém (Sobotková, Reiterová, & Hurníková, 2011).

Ďalšia výskumná štúdia realizovaná v európskom prostredí preukazuje, že ľudia s vyššou mierou psychickej odolnosti sú jednak vo svojom zamestnaní spokojnejší, no zároveň vykazujú nižšiu mieru fluktuácie. Zároveň výsledky poukazujú na význam vytrvalosti a odolnosti ako dôležitých individuálnych zdrojov vo vzťahu k zdraviu, no súčasne je potrebné vziať do úvahy interindividuálne rozdiely pri skúmaní v rámci pracovných charakteristík (Hystad, Eid, & Brevik, 2011).

3.2 OSOBNOSTNÉ ASPEKTY

Uvažujúc nad činiteľmi, predpokladmi či faktormi, ktoré môžu v určitej miere pôsobiť na fungovanie jedinca a súčasne pôsobiť na jeho aktuálne vnímanie rovnováhy, nemožno opomenúť význam osobnosti ako takej. Osobnostné predpoklady uvažujeme v dvoch rovinách, a to jednak z hľadiska demografických charakteristík a jednak osobnostných vlastností či charakteristík ako takých. Nakoľko je však zlad'ovanie práce a osobného života silne situačne podmienené, je dôležité si pripomenúť, že sa jedná o výsledky rôznych štúdií, avšak je veľmi náročné a diskutabilné zovšeobecňovať tieto poznatky, nakoľko si uvedomujeme subjektivitu rovnováhy životných oblastí u každého jedinca ako úplne jedinečnú charakteristiku.

S ohľadom na osobnostné aspekty v zmysle osobnostných charakteristík respektíve vlastností, ktoré sú v tejto súvislosti s rovnováhou životných oblastí skúmané, je využívaný predovšetkým známy koncept rysov osobnosti Big Five (Bruck & Allen, 2003; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

Výskumy preukázali, že dimenzia neuroticizmu, ktorá vo svojej podstate vypovedá o reakciách a pocitoch v prípade zvýšeného napätia vo vzťahu vyrovnávania sa s nárokmi práce a osobného života, a s ňou spojená väčšia záťaž a zvýšené riziko, môže pôsobiť na nižšiu mieru rovnováhy v živote jedinca. Výskumy preukazujú pozitívne korelácie, štatisticky významné (Stoeva, Chiu, & Greehaus, 2002; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

Dimenzia otvorenosti voči skúsenosti poukazuje na pozitívne korelácie vo vzťahu k rovnováhe v živote, a teda jedinci vysoko skórujúci sú viac flexibilní voči novým situáciám či zmenám. Dimenzia extravenzie vyjadruje vo všeobecnej rovine energickosť a aktivitu, čo môže predpokladať, že jedinci vysoko skórujúci budú efektívnejší vo využívaní času, a tým pádom odolnejší i voči zvládaniu stresových situácií. Dimenzia

svedomitosť v zmysle systematickosti a zameranosti na cieľ v súvislosti s rovnováhou životných oblastí môže viesť v prípade vysoko skórujúcich jedincov k eliminácii časového tlaku, ktoré naň životné role kladú. V popísaných vyššie uvedených troch dimenziách však korelácie boli preukázané len veľmi nízke či štatisticky nevýznamné, a teda vypovedajú viac o možných domnienkach a predpokladoch založených na silných stránkach jednotlivých dimenzií (Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

Poslednou dimenziou v rámci konceptu rysov Big Five je prívetivosť, ktorú možno chápať ako zhovievavosť, vľúdnosť či spolupatričnosť. Zmienené charakteristiky môžu mať za následok menej časté konflikty, a zároveň väčšiu príležitosť a priestor pre sociálnu oporu. Výskumy preukazujú, že táto dimenzia pozitívne koreluje s rovnováhou pracovného a osobného života (Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

3.3 VÝVOJOVÉ ASPEKTY A ZMENY V ŽIVOTE

V súvislosti s rovnováhou životných oblastí nemožno opomenúť podstatný aspekt vývoja jedinca a kontinuálneho procesu starnutia s ním spojeného (Aryee, Srinivas, & Tan, 2005). V tomto ohľade je významné poukázať predovšetkým na samotný zmysel jednotlivých vývojových období, ktoré nám môžu poskytnúť náhľad na vnímanie problematiky z viacerých uhlov pohľadu. Uvažujeme terminologickú relevantnosť danej problematiky s ohľadom na dospelú populáciu, vychádzajúc z vymedzenia rovnováhy pracovného a osobného života, a teda, v relevantnom poňatí jedinca schopného aktívneho pracovného zapojenia.

Z vývojového hľadiska možno prvé významné zmeny pozorovať pri nástupe dospelosti. Obdobie mladej dospelosti možno charakterizovať aj ako fázu stabilizácie vlastnej zodpovednosti a zamerania sa na dlhodobé ciele (Vágnerová, 2007). Počnúc dospelosťou nastupuje teda kontinuálny proces, kedy sa jedinec dennodenne vyrovnáva s požiadavkami zo strany rodiny, blízkych, práce či spoločnosti.

Tuček (2000) popisuje významné premeny v hodnotových orientáciách, ako aj preferenciách a z nich vyplývajúcu zmenu v postoji mladých ľudí. V tomto období narastá význam práce a rodiny, a naopak klesá hodnota voľného času. Týmto vo svojej podstate poukazuje na samotné nastavenie a vnímanie zmien, ktoré dochádzajú v rámci rovnováhy životných oblastí.

Výskumná štúdia zameraná na aspekty pohlavia a životného cyklu preukázala významné rozdiely s ohľadom na ne. U mužov miera rovnováhy je v každej životnej fáze cyklu stabilnejšieho charakteru, naopak u žien vnímaná rovnováha medzi pracovným a mimopracovným životom s rastúcim vekom narastá (Higgins, Duxbury & Lee, 1994).

3.4 SOCIOKULTÚRNE ASPEKTY

V neposlednom rade je dôležité chápať širší kontext, ktorý vo významnej miere pôsobí na jedinca a jeho fungovanie. Sociálne prostredie, v ktorom sa pohybuje je silne prepojené so spoločenskými a kultúrnymi podmienkami, v ktorých jedinec žije. S ohľadom na problematiku rovnováhy životných oblastí je teda veľmi cenné uvedomiť si celkový kontext, ktorý pomerne často nepriamo podmieňuje napríklad životný štýl, úloha a spôsob vnímania pracovného postavenia v živote či napríklad význam rodiny ako takej. A síce uvažujeme rovnováhu životných oblastí ako jedinečnú a individuálnu, nemožno v tomto ohľade opomenúť okolie.

Výskumy týkajúce sa problematiky rovnováhy životných oblastí sa vo väčšine prípadov zakladajú na skúmaní práve organizačnej kultúry či zmapovania konkrétneho pracoviska respektíve rodinných podmienok. Výskumná porovnávacia štúdia v rámci európskeho a amerického prostredia poukázala však na významnú skutočnosť, a teda že je dôležité brať ohľad na širší kontext, a to predovšetkým na národné postavenie v zmysle jeho rodovej rovnosti, ktoré pôsobí na samotné porozumenie a prístup v kontexte rovnováhy práce a rodiny (Lyness & Kropf, 2005).

V súvislosti s každodennými nárokmi a požiadavkami a s nimi spojenou dalo by sa povedať potrebou rovnováhy v živote je jej úroveň do určitej miery teda podmienená okrem pracovných tlakov a okolností mimopracovného života aj tlakmi kultúrnymi a spoločenskými respektíve sociálnymi (Cromton & Lyonette, 2006). Súčasne Fedáková (2011) dodáva, že je významné tiež neopomínať tlaky ekonomické. Vnímaná rovnováha v živote jedinca je založená nielen na podmienkach či okolnostiam ním určenými, významom ktoré jednotlivým oblastiam jedinec sám dáva, no súčasne tiež celkovým kontextom, ktorý v skutočnosti nie je možné oddeliť.

4. NÁSTROJE A STRATÉGIE K PODPORE ROVNOVÁHY V ŽIVOTE

Nadväzujúc na konkrétne vymedzené a bližšie popísané aspekty a faktory, ktoré pôsobia v rovnováhe životných oblastí, nasledujúca kapitola venuje pozornosť vybraným nástrojom, stratégiám či možnostiam, prostredníctvom ktorých je možné dosahovať či udržiavať životnú rovnováhu. Uvažujeme dve základné hľadiská, jednak vybrané techniky k individuálnemu dosahovaniu rovnováhy u jedinca, a na druhej strane stratégie zo strany organizácie vedúce k dosahovaniu či podpore rovnováhy. Z hľadiska individuálnych stratégií či techník, konkrétne pojednáva o práci s osobným zdrojom energie, prepojujúc koncept PRA (z angl. *personal resource allocation*) v zmysle takzvaného nakladania s osobnými zdrojmi (Grawitch, Barber, & Justice, 2010). Následne sa pozornosť orientuje na význam koučovania ako príležitosti k rozvoju či zmene v kontexte danej problematiky, ako aj individuálnemu sebarozvoju a aktívnemu tráveniu voľného času (napr. Bahbouh, 2010; Gröpel & Kuhl, 2006). S ohľadom na problematiku podpory zo strany organizácie sa táto bližšie sústreďí na otázky pracovnej flexibility či iným možnostiam v rámci regulácie pracovnej doby (Dex & Scheibl, 2002), následne vybraným zamestnaneckým benefitom so svojim špecifickým zameraním na osobný život či rodinu pracujúceho jedinca, a nakoniec tiež pojednáva o súčasnom trende takzvaných zamestnaneckých programov „Work-life balance“ (Kumar & Chakraborty, 2013; Sviantecková, 2011; Tichá, 2012).

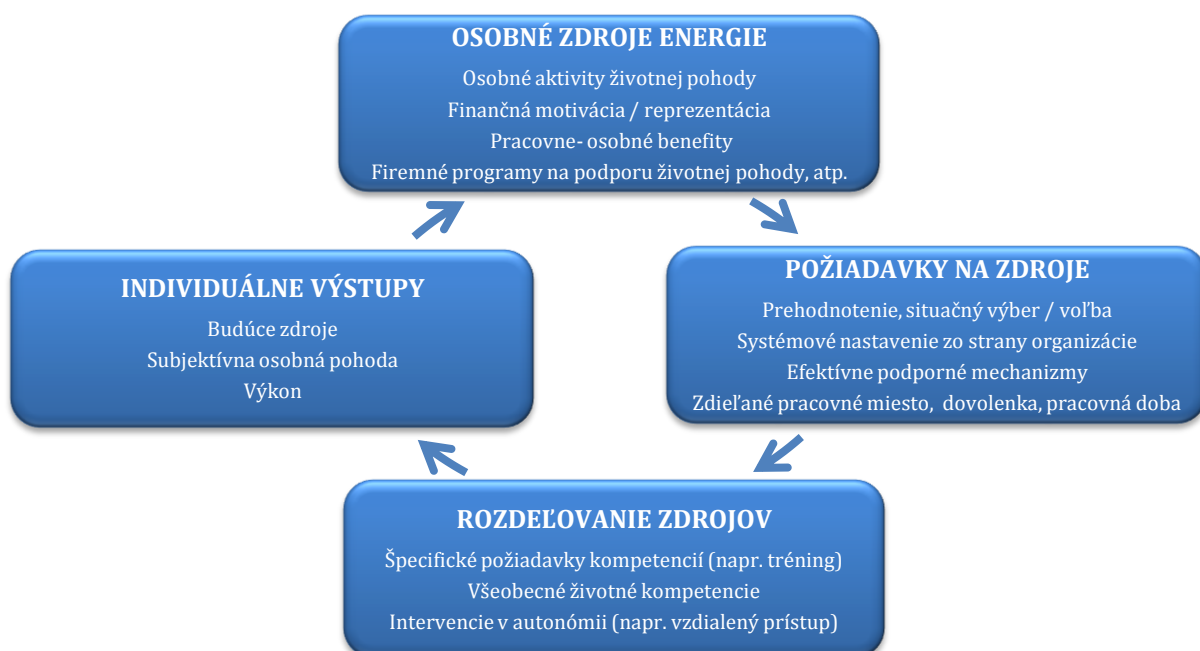
4.1 VYBRANÉ TECHNIKY K INIDIVIDUÁLNEMU DOSAHOVANIU ROVNOVÁHY

Podobne ako je každý človek svojím spôsobom úplne jedinečnou bytosťou, tak by sa dalo povedať, že v rovnakom duchu možno uvažovať o možnostiach, stratégiách či technikách, prostredníctvom ktorých môže každý jedinec pracovať na dosahovaní či udržovaní rovnováhy životných oblastí. Vo svojej podstate je stratégií nekonečne veľa, a predsa každý z nás má tie svoje, osvedčené. Je to otázka smerovaná na človeka, čo s tým chce robiť a súčasne tiež čo preto aktuálne podniká. V tomto kontexte sa v nasledujúcej časti zameriame na tri vybrané techniky či stratégie, ktoré súvisia s individuálnym dosahovaním u jedinca. Pozornosť je venovaná problematike práce s osobnými zdrojmi energie, význame a možnosti koučovania či sebakoučovania, ako aj sebarozvoji a aktívnej práce na sebe samom.

4.1.1 Práca s osobným zdrojom energie

Všeobecne možno povedať, že každý jedinec disponuje určitým množstvom energie. Predpoklad pre schopnosť vykonávať akúkoľvek činnosť je určený práve samotnou energiou, ktorá však nie je vždy veľmi efektívne využitá vo svoj prospech. V živote neustále o niečo usilujeme, niekedy však vynakladáme obrovské úsilie, inokedy sme naopak plný sily, obrovského nadšenia či energie. „Zrazu nás zaplavila energia a nás to začalo baviť.“ (Bahbouh, 2010, s. 19). V živote sú chvíle, kedy akákoľvek činnosť, i povinnosť je pre nás zasa hrou a my sa s chuťou vrháme často krát i do rutinne práce. Uvažujúc myšlienku práce s osobným zdrojom energie je v kontexte rovnováhy životných oblastí významné poukázať na dôležitosť tejto schopnosti ako takej, ktorú si popíšeme prostredníctvom konceptu uvedeného nižšie.

Schopnosť pracovať so zdrojom energie a celkovým procesom rozdeľovania energie (angl. *PRA = personal resources allocation*) bližšie vymedzujú vo svojej štúdii Grawitcha, Barbera a Justice (2010), pričom navrhujú nižšie uvedenú štruktúru tohto procesu a vzájomných pôsobení (Figúra 2).



Figúra 2: Vplyvy a pôsobenia na proces rozdeľovania energie - model PRA (Grawitch, Barber, & Justice, 2010, s. 147)

Významnou z uvedených oblastí je práve oblasť rozdeľovania zdrojov, ktorá následne pôsobí na individuálne výstupy jedinca. To, ako je jedinec schopný rozdeľovať energiu, teda účinne pôsobí aj na jeho budúce zdroje či napríklad subjektívnu pohodu. Súčasne je podstatné uvedomiť si neustále plynúci dej a vzájomné pôsobenie medzi jednotlivými zložkami v rámci vymedzeného procesu. A teda vychádzajúc z osobných zdrojov energie, cez pravidelne kladené požiadavky na zdroje, následne cez spôsob akým zachádzame so svojimi zdrojmi až po výstup samotný, ktorý spätne znovu pôsobí na naše osobné zdroje energie (Grawitch, Barber, & Justice, 2010).

Bahbouh (2010) charakterizuje prácu s vlastným zdrojom energie ako takzvaný vnútorný stav účtu. Jedná sa o aktuálnu úroveň energie či stav, ktorý nevyjadruje len schopnosť niečo robiť, ale tiež byť spokojný s vlastnou aktivitou. Aj v tomto kontexte má významné miesto práve adekvátna investícia venovaná konkrétnym činnostiam, ktoré nám spätne prinášajú uspokojenie, ale zároveň tiež posilňujú a motivujú k ďalšiemu jednaniu. Vtedy hovoríme o takzvanom stave vysokého vnútorného účtu.

4.1.2 Koučovanie ako príležitosť k zmene

V súčasnej dobe sa venuje čoraz viac času rozvoju ľudského potenciálu, možnosti prirodzenej podpory k rastu či rozvoju samotnému. Koučovanie ako jednou z možných stratégií možno chápať ako priestor pre zmenu či príležitosť k vlastnému hľadaniu nových riešení či rozmerov v živote. Whitmore (2011) prirovnáva podstatu koučovania k našim prvým krokom, k učeniu chodiť sa ako takému, kedy vlastne človek prirodzene a bezpodmienečne, bez akýchkoľvek inštrukcií a pokynov realizuje svoj potenciál a nachádza svoje vlastné stratégie či techniky. Koučovanie je teda viac o tom, že človeku uľahčuje spôsob učiť sa, nie však o tom že by niečomu učilo a cielene ho smerovalo k dosahovaniu jeho cieľov.

Práve vďaka koučovaniu ako nástroju je jedincovi umožnené viesť ho na ceste k rozličným zmenám, a to jednak už v oblasti výkonnosti či úrovne kompetencií v akejkoľvek profesijnej či životnej oblasti, až po oblasť súvisiacu s osobným rozvojom, životným štýlom či dosahovaním rovnováhy v živote. Rosinski (2003) popisuje koučovanie ako umenie nepriamo potvárať ľuďom ich potenciál k cielenému dosahovaniu nimi stanovených zmysluplných a významných cieľov v živote. Koučovanie

sa zakladá predovšetkým na starostlivosti o seba samého, na zvyšovaní kvality v živote či na prirodzenom priestore pre rast jedinca.

Ľudia, ktorí absolvovali koučovací proces či kurz o koučovaní popisujú hlavy prínos nielen v oblasti rozvoja osobnosti či uvedomenia si vlastných hodnôt a potrieb, ale zároveň tiež zlepšeniu vzťahov na pracovisku, zvýšeniu motivácie, uspokojenia z práce či zlepšeniu efektivity a výkonnosti. A ďalej napríklad v kontexte rozpracovanej problematiky, koučovanie môže viesť k nachádzaniu väčšej harmónie. V tomto smere je významné podotknúť možnosť koučovania ako jednu z užitočných stratégií v rámci dosahovania rovnováhy v živote. Jednou z konkrétne zameraných oblastí koučovania je aj oblasť životného koučovania a sebakoučovania. Ako popisujú autori, životné koučovanie môžeme považovať za kľúč k pozitívnym zmenám a osobnej spokojnosti, ktorý sa tejto téme venujú bližšie vo svojej publikácii (Suchý & Náhlovský, 2012).

Ako popisuje Bahbouh (2010) koučovanie a sebakoučovanie sú si veľmi blízke a natoľko podobné prístupy, že by sme mohli hovoriť často krát o samotnom sebakoučovaní. Avšak uvažujeme proces sebakoučovania, rozdiel je v tom že sa ocitáme v roli koučovaného aj kouča, a teda implikuje to síce lepšie podmienky z hľadiska dispozičného, no na druhej strane vyžaduje silnú vôľu, väčšiu iniciatívu a aktívnu prácu od samotného jedinca. (Seba)koučovanie ako stratégia je však veľmi silne podmienená schopnosťou jedinca viesť seba samého. V tomto ohľade nemožno opomenúť dva základné princípy, a to vedomie reality v zmysle kde sa v skutočnosti nachádzam, a súčasne s ním spojenú zodpovednosť, ktoré predstavujú bazálny základ v rámci ľudského rastu a efektivity (Whitmore, 2011).

Idea vlastnej zodpovednosti, no i samotná myšlienka uvedená vyššie poukazujú na skutočnosť, že i človek má vždy príležitosti a možnosti, kedy môže aktívne začať pracovať sám na sebe. (Seba)koučovanie chápeme ako významné stratégie z hľadiska individuálneho dosahovania či udržiavania životnej rovnováhy. Otázkou však ostáva, nakoľko je jedinec otvorený zmenám, nakoľko má chuť, no zároveň i energiu pre svoj ďalší možný rozvoj a do akej miery je schopný plne prevziať za tento proces zmien svoju vlastnú zodpovednosť (Gregory & Milner, 2009).

4.2 VYBRANÉ STRATÉGIE K PODPORE ROVNOVÁHY ZO STRANY ORGANIZÁCIE

Až doteraz sa v rámci tejto kapitoly pozornosť venovala predovšetkým vybraným nástrojom či stratégiám v rámci podpory rovnováhy životných oblastí uvažujúc hľadisko individuálneho prístupu v rámci jej udržiavania či dosahovania. Súčasne s individuálnym prístupom, ktorý je cielený na jedinca či konkrétnu osobu, je významné tiež nahliadať na prístup či podporu zo strany organizácie. A to predovšetkým s ohľadom na to, akým spôsobom vytvára podmienky pre svojich zamestnancov, aké stratégie či nástroje v rámci podpory rovnováhy v živote svojich zamestnancov využívajú.

V súčasnosti je význam personálneho riadenia v každej organizácii úplne špecifický, cielený. Práve prostredníctvom tohto riadenia pôsobí samotná organizácia na optimálne využívanie potenciálu ľudí a investícií do nich vložených k dosahovaniu cieľov organizácie. Súčasne vytvára predpoklady, ktoré môžu viesť zamestnancov k spokojnosti s vykonávanou prácou, k ich motivácii v ďalšom rozvoji či k identifikácii s cieľmi organizácie ako takej (Kocianová, 2010). Podpora zo strany organizácie a ostatne jej iniciatíva v kontexte rovnováhy životných oblastí sa považuje za kľúčovú v rámci prirodzeného, a zároveň úspešného zlad'ovaniu pracovného a mimopracovného života každého z nás.

V dnešnej dobe s nárastom pracujúcich žien, a s tým spojeným výrazným nástupom dvojkariérových manželstiev (Maříková, 2000) sa čoraz viac začali rozširovať, a zároveň implementovať možnosti a opatrenia priateľských k rodine (z angl. *family-friendly employment*). V tejto súvislosti možno hovoriť aj o určitom pozitívne vnímanom statuse zamestnávateľa, ktorý je schopný poskytnúť a zároveň zabezpečiť podmienky respektíve opatrenia priateľské k rodine (Svianteková, 2011).

Porovnávacia štúdia (Brough & O'Driscoll, 2010) zameraná na skúmanie súčasných stratégií či intervencií zo strany organizácie v rámci podpory rovnováhy pracovného a osobného života poukazuje na významnú skutočnosť s ohľadom na otázky navrhovania či zavádzania týchto stratégií. Je teda dôležité začleniť nielen perspektívy organizácie či pracovníka, ale aj perspektívy v zmysle potrieb a názorov blízkych príbuzných, ktorí významne pôsobia na rozvrhnutie práce. To znamená, že často krát sa vyžaduje, aby bolo zabezpečená ich zlučiteľnosť v súlade s rodinnými potrebami a hodnotami. Iniciatíva zo strany organizácie a opatrenia podporujúce rovnováhu životných oblastí môžu byť považované za úspešné v prípade, že je vhodne nastavený

proces na úrovni medzi zamestnancom a zamestnávateľom. A teda, ak v celkovom procese prevláda princíp reciprocity v zmysle zjavného prínosu pre obe strany. S čím súvisí tiež charakteristika rovnováhy v živote, ktorú možno chápať ako oprávnenie na radosť či úspechy ako v práci, tak v živote, ktorá môže významne pôsobiť aj v súvislosti s efektivitou organizácie (Kumar & Chakraborty, 2013).

4.2.1 Pracovná flexibilita

Zavádzanie flexibilných úprav v pracovnom procese sa považuje za jednu z najvýznamnejších aj najčastejšie používaných stratégií v rámci podpory rovnováhy zo strany organizácie. Ostatne, flexibilné úpravy sú vo svojej podstate považované za finančne dostupnejšie, a to predovšetkým z hľadiska prispôsobenia počtu zamestnancov s ohľadom na aktuálnu situáciu a potreby organizácia, no na druhej strane je dôležité upozorniť na vyššiu nákladnosť v rámci koordinácie či organizácie práce (Svianteková, 2011). Nakoľko výskumy preukazujú, že miera rovnováhy v živote jedinca môže pôsobiť aj na pracovnú produktivitu či spokojnosť (Frone, Russell, & Cooper, 1992), na celkovú spokojnosť či kvalitu života (Kossek & Ozeki, 1998) je zrejmé, že zamestnávatelia a organizácie začali aktívne venovať čoraz väčšiu pozornosť rozširovaniu možností flexibility. Medzi najčastejšie zaužívané praktiky, v súčasnosti aj v našom prostredí patrí najmä flexibilný pracovný čas, flexibilné pracovné miesto, zdieľanie pracovného miesta (z angl. *job sharing*), práca z domova či distančná práca, rôzne podporné prostriedky či možnosti pre zamestnancov ako je napríklad firemná škôlka či jasle (Armstrong, 2007; Brough & O'Driscoll, 2010).

V otázke pracovnej flexibility Dex a Scheibl (2002) vymedzujú tri základné prístupy v rámci jej zavádzania a samotnej realizácii v organizácii. Konkrétne je uvedené vymedzenie založené na úpravách pracovnej doby, prístupe či postoji k zamestnancom uvažujúc komunikáciu a otvorenosť vo vzťahu zamestnávateľ a zamestnanec. Bližšie charakterizujú tri typy (podrobnejšie Figúra 3 uvedená nižšie), a to s ohľadom predovšetkým na samotný prístup organizácie. Ako významný aspekt sa javí práve dôvera, a to v zmysle dôveryhodnosti zamestnanca zo strany klienta, ako aj zo strany zamestnávateľa, čo môže niektorá z flexibilných úprav narúšať. A práve zmieňovaná dôvera je považovaná za kľúčový aspekt v problematike flexibility (Dex & Scheibl, 2002).

Holistický prístup	Selektívny prístup	Rezistentný prístup
<ul style="list-style-type: none"> • zdôrazňuje význam flexibility • možnosť pre individuálne žiadosti • flexibilita ako súčasť pracovného dizajnu • formalizované neformálne opatrenia • otvorenosť, efektivita • flexibilita dôveryhodným, podpora autonómie, zodpovednosti a dôvery u všetkých zamestnancov 	<ul style="list-style-type: none"> • nekladie dôraz na flexibilitu • možnosť pre individuálne žiadosti • flexibilita ako súčasť opatrení firmy • neformalizované selektívne opatrenia • komunikácia je podmienená náhodou, informácie sa nezdierajú • flexibilita dôveryhodným, vytýpaným zamestnancom 	<ul style="list-style-type: none"> • nepodporuje a odvracia sa flexibilitu • neprijíma individuálne žiadosti • flexibilita nie je súčasťou organizácie práce • nepriateľská kultúra • otvorená komunikácia vo veci otvorenia flexibility • dôveryhodnosť zamestnancov nie je významným aspektom

Figúra 3: Charakteristika troch hlavných prístupov v rámci flexibilnej pracovnej doby (Dex & Scheibl, 2002, s. 14)

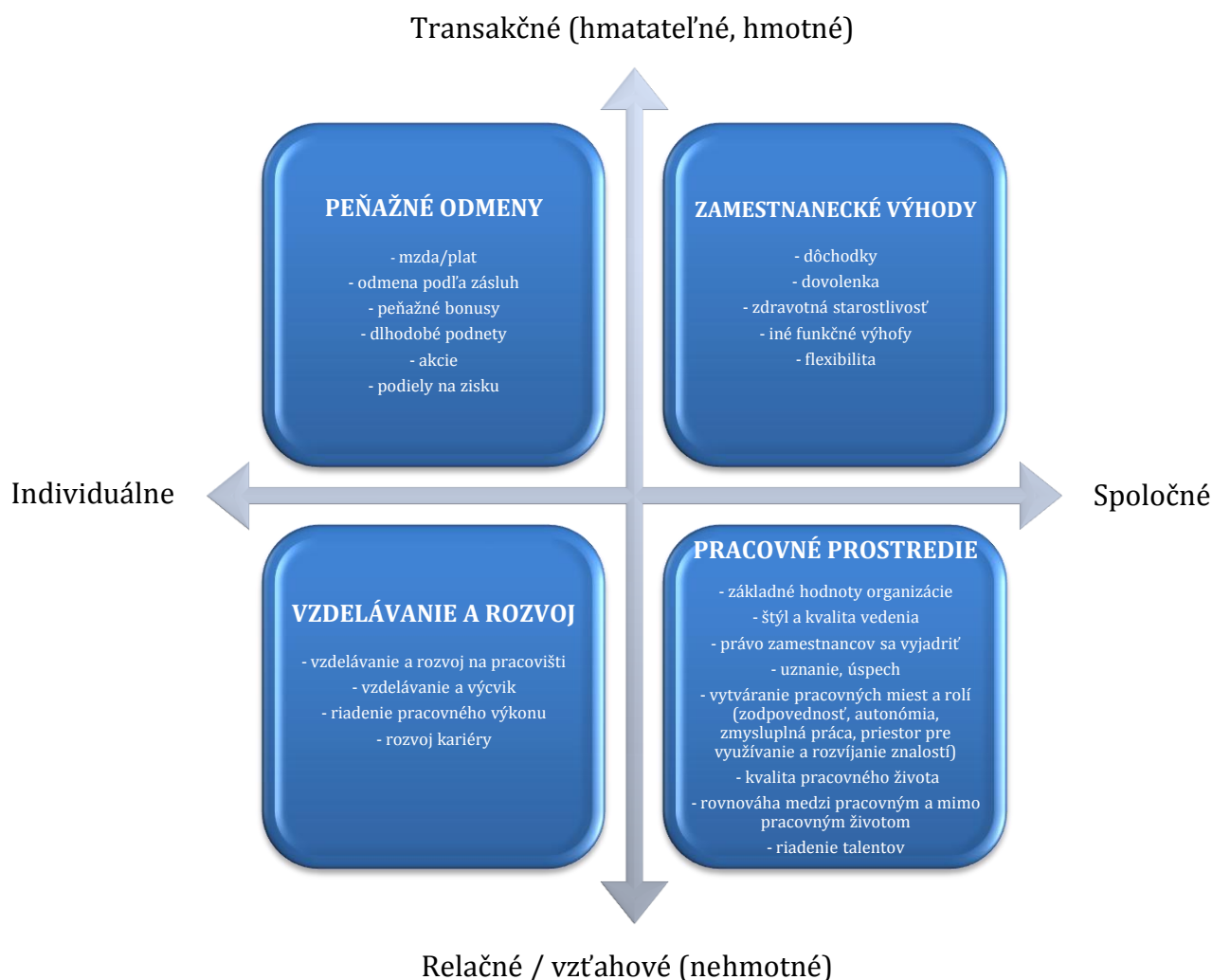
Zároveň je dôležité poukázať na skutočnosť, že pracovná flexibilita v kontexte rovnováhy pracovného a osobného života má síce mnoho pozitív, ale i svoje nevýhody či riziká. Výsledky štúdie (Gröpel & Dovičovičová, 2012) poukazujú, že vyššia miera prokrastinácie v zmysle tendencie odsúvať úlohy, predikovala nižšiu mieru rovnováhy v živote u osôb pracujúcich na flexibilnom pracovnom mieste. Flexibilitu ako takú možno považovať za účinnú stratégiu, ktorá môže podporovať rovnováhu životných oblastí, avšak na druhej strane je potrebné si uvedomiť, že kladie vysoké nároky na jedinca s ohľadom na jeho sebaorganizáciu či sebareguláciu, o ktorej sa už bližšie pojednávalo v druhej kapitole predloženej práce.

4.2.2 Zamestnanecké výhody zamerané na osobný život zamestnanca

Jedným z prostriedkov udržania kľúčových zamestnancov je určite vhodne nastavený systém odmeňovania a s ním súvisiace práve zamestnanecké výhody (terminologicky často známe aj ako zamestnanecké benefity). V súčasnej dobe čoraz častejšie hovoríme o takzvanej „kariére bez hraníc“, kde život v práci a mimo práce sú vzájomne prepojené a čoraz viac snažíme o ich ideálnu vzájomnú súhru či harmóniu (Arnold et al., 2007). Význam odmeňovania a poskytovania zamestnaneckých výhod v zamestnaneckom vzťahu spočíva predovšetkým v pôsobení na motiváciu či oddanosť

zamestnanca, v možnosti zlepšenia zamestnaneckých vzťahov, no zároveň i vo flexibilita v uspokojovaní potrieb (Armstrong, 2007). Jedným z kľúčových cieľov zamestnaneckých výhod je aj podpora zladovania rodiny a práce a ich vzájomného prepojenia.

Podľa samotnej povahy hovoríme o odmenách či zamestnaneckých výhodách v dvoch rovinách, vonkajších a vnútorných (respektíve hmotných a nehmotných). Na schéme uvedenej nižšie je znázornený model (Armstrong, 2007), ktorý ilustruje komplexné poňatie celkovej odmeny a prepojenie jednotlivých typov odmien v systéme odmeňovania zamestnancov. V kontexte s problematikou rovnováhy životných oblastí, ktorá je ťažiskom predloženej práce je najvýznamnejšia oblasť relačných a vzťahových odmien v zmysle nehmotných odmien. Tie sa týkajú predovšetkým vzdelávania, rozvoja zamestnancov, zážitkov či skúsenosti z práce (znázornené na Figúre 4 nižšie).



Figúra 4: Odmeňovanie zamestnancov - model celkovej odmeny (Armstrong, 2007, s. 522)

Významná je tiež skutočnosť, že v rámci kategórie spoločné nehmotné odmeny sú zmienené jednak kvalita života, no súčasne tiež i rovnováha medzi pracovným a mimopracovným životom (Armstrong, 2007). Nižšie uvedené poňatie celkovej odmeny znázorňuje komplexnosť jednej zo stratégií v zmysle podpory zo strany organizácie z hľadiska zabezpečovania a poskytovania zamestnaneckých výhod. A teda kľúčovou úlohou je prostredníctvom rozličných foriem a možností odmeňovania cielene pôsobiť nielen na angažovanosť či motiváciu zamestnancov, ale zároveň aj na ich kvalitu života.

Svianteková (2007) však poukazuje na skutočnosť, že samotná existencia zamestnaneckých výhod je často krát založená na primárnom spoločnom celi, a to predovšetkým udržať si zamestnancov. Zároveň, je jednou zo stratégií ako možno cielene podporovať zamestnancov v komplexnej rovine, nadväzujúc na grafické schéma uvedené vyššie. Je však veľmi významné, že mnoho zamestnancov nie je dostatočne informovaných o poskytovaných výhodách poprípade ich nevyužíva dostatočne. A tak čoraz častejšie sa v organizáciách kladie dôraz na organizačnú kultúru či vedenie organizácie respektíve vedúcu osobu, prostredníctvom ktorých pôsobia na svojich zamestnancov (Svianteková, 2007).

4.2.3 Zamestnanecké programy „Work-life balance“

Súčasný trend v oblasti psychológie práce a organizácie, a to či už v teoretickom alebo praktickom poňatí smeruje stále viac k otázkam aká je skutočnosť, čím je určená respektíve akým spôsobom na ňu môžeme cielene pôsobiť. Problematika rovnováhy pracovného a osobného života je vo svojej podstate o to viac zavádzajúca, pretože budí dojem potreby dosahovania ekvilibra v živote. Skutočnosť je však taká, že organizácia či pracovný kolektív môže pôsobiť na tento aktuálny vnímaný stav jedinca, avšak je veľmi diskutabilné, nakoľko to prináša svoje výsledky. S ohľadom na tému rovnováhy sa v praxi čoraz viac stretávame s rozširovaním možnosti a spôsobom v rámci tejto podpory. A práve v tejto súvislosti organizácie aktívne a cielene podporujú svojich zamestnancov na ceste k dosahovaniu rovnováhy (Brough & O'Driscoll, 2010).

Príkladom je realizácia zamestnaneckých programov známych často ako „Work life balance“ organizovaných formou odborných prednášok prepojených s diskusiami. Inou formou je napríklad poskytovanie poradenskej služby v oblasti rovnováhy životných oblastí. Hlavnou podstatou týchto stratégií zo strany organizácie je pomôcť zamestnancom uvedomiť si možné riziká, predchádzať im a zároveň hľadať, nachádzať

a využívať efektívnej cesty k riešeniu problémov (Grosmanová, 2009). Ďalšou veľmi obohacujúcou inšpiráciou v rámci možnosti zavádzania rôznych zamestnaneckých programov tohto typu sú príklady dobrej praxe zo zahraničného prostredia. A to napríklad v švédskom prostredí existujú špeciálne mentorské programy na podporu mladých talentovaných žien, ďalšou inšpiráciou z rakúskeho prostredia je napríklad každoročne organizované niekoľko týždňové programy pre deti, kde majú jedinečnú príležitosť nahliadnuť, no zároveň si aj zažiť skutočnú podstatu práce svojich rodičov pod dohľadom skúsených odborníkov (Tichá, 2012).

V českom prostredí sa v oblasti rovnováhy pracovného a mimopracovného života, ako aj zavádzaniu prorodinných opatrení v organizáciách venuje stále väčšia pozornosť. S ohľadom na problematiku zlad'ovania práce a osobného života v rámci organizácie je nevyhnutné a priam žiaduce uvedomiť si skutočnosť, že je to všetko na nás a o nás. Je preto dôležité prijať a rešpektovať potreby a záujmy zo strany zamestnancov, a teda venovať sa ako pracovnému, tak aj mimopracovnému životu. Ako výstižne popisuje Tichá (2012, s. 13): *„Kľúčom k vašim zamestnancom je vysoká miera dôvery k jednotlivým ľuďom a schopnosť zladiť ich hodnoty s hodnotami a poslaním vašej organizácie“*.

5. ZHRNUTIE PROBLEMATIKY ROVNOVÁHY A VÝHLAD DO BUDÚCNA

Zámerom teoretickej časti bakalárskej práce bolo sprostredkovať ucelený náhľad na problematiku prepojenia pracovného a mimopracovného života, prepojujúc zistenia a nové poznatky v tejto oblasti z posledných rokov. Hlavným cieľom práce bolo poukázať na variabilitu poznatkov a s ňou spojené široké spektrum možného uchopenia a nahliadania na spracovanú problematiku.

V úvode práce sa pozornosť venovala vymedzeniu konceptu rovnováhy pracovného a osobného života, nadväzovala tomu kapitola zameraná na oblasti rovnováhy života. Ďalšia kapitola boli predstavené významné psychologické aspekty a s nimi pôsobenie individuálnych osobnostných, vývojových a sociálnych determinant, ktoré boli vo vzťahu k rovnováhe pracovného a osobného života preukázané. Zvláštny dôraz bol kladený na vybrané nástroje či stratégie, prostredníctvom ktorých je možné dosahovať či udržiavať životnú rovnováhu uvažujúc dve základné hľadiská. A to jednak práca na individuálnej úrovni v dosahovaní rovnováhy u jedinca, a na druhej strane stratégie zo strany organizácie vedúce k dosahovaniu či podpore rovnováhy. Teoretickú časť predloženej práce uzatvára kapitola, ktorá poskytuje zhrnutie témy, o ktorej práca pojednáva, a súčasne uvažuje jej ďalšie smerovanie a výhľad do budúcnosti.

V súčasnosti je téma rovnováhy v živote človeka s ohľadom na stúpajúce nároky v pracovnom prostredí, ale i nároky zo strany spoločnosti považované svojou podstatou a účelom za významné a veľmi aktuálne (Fleetwood, 2007). V organizáciách sa čoraz častejšie stretávame s novými možnosťami či zmenami pracovných podmienok pre svojich zamestnancov, s cieľom udržať si kvalitných ľudí, a zároveň pozitívne pôsobiť aj na ich mimopracovnú oblasť života. Podstatné je teda uvedomiť si súčasné miesto a postavenie problematiky rovnováhy pracovného a osobného života, a to jednak s ohľadom na jednotlivca, tak s ohľadom na spoločnosť ako takú, uvažujúc ekonomické a sociokultúrne podmienky v tej ktorej kultúre, spoločnosti ako aj krajine. A zároveň zvážiť a brať do úvahy potenciálne obmedzenia či úskalia tejto problematiky (Lewis, Gambles, & Rapoport, 2007).

Samotná prax poukazuje na čoraz väčšiu potrebu podpory zo strany organizácii, no zároveň zo strany rodiny a blízkych. Aj z tohto hľadiska je téma rovnováhy v živote je kľúčová, nakoľko sa nejedná len o jedinca a vcelku individuálnu záležitosť, no práve

naopak. S ohľadom na problematiku rovnováhy životných oblastí je významné si uvedomiť silne podmienené interakcie či už vo vzťahu jedinca a jeho rodiny, či už vo vzťahu jedinca pracujúceho v organizácii, no zároveň i vo vzťahu k spoločnosti ako takej. Obrovská perspektíva a význam v budúcom výskume, ale aj praxi spočíva predovšetkým v neobmedzených možnostiach prepojujúcich interdisciplinaritu a s ňou nové poznatky. Téma rovnováhy životných oblastí ponúka mnoho príležitosti pre bádanie. A to či už gendrové otázky, otázky spojené s pracovným prostredím, s rodinou či osobnosťou jedinca alebo napríklad prepojenie vnímanej rovnováhy a spoločnosti či kultúry ako takej (napr. Fedáková, 2011).

Tie, a ďalšie iné otázky sú ešte stále na svojom počiatku výskumu. A síce samotná prax a každodenný život od nás vyžadujú neustále sa vyrovnávať s nárokmi života a za rovnováhu v živote si zodpovedáme každý sám v súlade s vlastnými potrebami, priestor pre ďalší výskum a vedecké poznanie je určite na mieste. Nadväzujúc na teoretické spracovanie predloženej práce sa v nasledujúcej časti zameria na návrh výskumného projektu v danej problematike.

6. NÁVRH VÝSKUMNÉHO PROJEKTU

Nadväzujúc na teoretické spracovanie problematiky rovnováhy pracovného a osobného života v predchádzajúcej časti práce, si táto kapitola dáva za cieľ predložiť metodologický návrh výskumného projektu uvažujúc jeho potenciálne úskalia a limity v záverečnej diskusii. Konkrétne sa jedná o návrh korelačnej štúdie (Hendl, 2009) založenej na subjektívnom vnímaní rovnováhy životných oblastí v troch rozličných úrovniach, a to jednak s ohľadom na množstvo tráveného času vo vybraných životných oblastiach, taktiež s ohľadom na kvalitu prežívania a sebanaplňovania v rámci tráveného času v zmysle spokojnosti, a zároveň s ohľadom na subjektívne pranie či otvorenosť k zmene vo vybraných životných oblastiach.

Výskumný návrh je založený na metodike *The Life-Balance Checklist (LBC)* a jej modifikáciách, (Gröpel, 2007). Doplnkovou časťou v rámci výskumného návrhu je tiež mapujúci dotazník orientovaný na základné demografické ukazovatele, ako aj vybrané charakteristiky úzko spojené s pracovným a osobným životom, ktoré môžu byť prínosné v ďalšom skúmaní. Navrhovaný výskumný projekt sa cielene orientuje na ekonomicky aktívnu, pracujúcu populáciu. Hlavným zámerom je skúmať či existuje určitý vzťah medzi jednotlivými tromi úrovňami, vyššie zmienenými, v rámci subjektívne vnímanej rovnováhy pracovného a osobného života.

6.1 VÝSKUMNÁ OBLASŤ

Témou predloženého návrhu na výskum sa stala problematika pracovného a osobného života. Vybraná výskumná oblasť sa opiera o teoretické poznatky uvedené v prvej časti tejto práce. Ako už bolo zmienené v prvej kapitole, na samotný koncept rovnováhy pracovného a osobného života možno nahliadať prostredníctvom rozličných prístupov, vymedzení či úrovní. Hlavným výskumným zámerom je zisťovať súvislosti v rámci subjektívneho vnímania rovnováhy v živote, a to v troch rozličných úrovniach. Jednak z hľadiska množstva tráveného času vo vybraných životných oblastiach, tak z hľadiska spokojnosti a kvality prežívania, a zároveň z hľadiska subjektívneho prania jedinca k zmene vo vybraných životných oblastiach.

Teoretické východiska výskumu:

Z teoretického vymedzenia rovnováhy pracovného a osobného života možno charakterizovať rovnováhu ako schopnosť jedinca venovať primerané množstvo času a energie činnostiam spojených s jednotlivými rolami, kedy ho žiadna z týchto rolí neobmedzuje ani nezaťažuje (Grawitch, Barber, & Justice, 2010; Jones, Burke, & Westman, 2006). Na uvedenú definíciu sa dá nahliadať z rôznych uhlov pohľadu. Možno povedať, že toto vymedzenie venuje pozornosť trom významným aspektom, a to jednak adekvátnemu množstvu času, jednak samotnej spokojnosti s tým ako jedinec v živote funguje, a zároveň tiež určitej stabilite v zmysle vyrovnanosti a nezvažujúcej potreby či prianiu k zmene. Rovnováhu životných oblastí chápeme však ako úplne subjektívne vnímanie prepojenosti medzi pracovnými a mimopracovnými aktivitami, ktoré umožňujú jedincovi rásť a rozvíjať sa a zároveň sú v súlade s jeho aktuálnymi životnými prioritami a hodnotami (Kalliath & Brough, 2008).

Existujú výskumy a štúdie (Gröpel & Kuhl, 2009; Gröpel, 2006), ktoré preukázali, že vnímaná rovnováha v pracovnom a osobnom živote pozitívne koreluje so životnou spokojnosťou. Naopak, iný výskum zameraný na vzťah medzi rovnováhou a vnímanou kvalitou a spokojnosťou v živote preukázal, že tí jedinci, ktorí trávajú viac času s rodinou než v pracovnom kontexte prežívajú vyššiu kvalitu v živote (Greenhaus, Collins, & Shaw, 2003). Je teda veľmi diskutabilné, či je to o množstve času, ktorý trávi človek v pracovnom či mimopracovnom prostredí alebo či je to o kvalite samotného prežitku v zmysle spokojnosti a naplnenosti života. Gröpel (2006) však pojednáva, že samotná skutočnosť kedy človek vníma subjektívny dostatok času pre jednotlivé oblasti v živote nemusí automaticky viesť k zvýšeniu spokojnosti v živote, pričom konštatuje rolu času. A teda nemožno hovoriť o čase ako o príčine spokojnosti, čas však možno považovať za podporujúcu okolnosť či premennú.

Cieľ výskumu:

Hlavným cieľom výskumného návrhu je sledovať vzťah medzi množstvom času venovaného vybraným oblastiam v živote jedinca, kvalitou času v zmysle celkovej spokojnosti či vnímanej naplnenosti v jednotlivých oblastiach a prianím či otvorenosťou jedinca k zmene vo vybraných životných oblastiach v rámci dosahovania rovnováhy. Samotná realizácia výskumného projektu nám poskytne náhľad na súvislosti medzi

kvantitatívnym a kvalitatívnym poňatím konceptu rovnováhy pracovného a osobného života. Zároveň si dáva za cieľ skúmať či možno množstvo trávenia času alebo mieru spokojnosti v zmysle kvality prežívania života v jednotlivých oblastiach považovať ako prediktor pre prianie či otvorenosť jedinca k zmene vo vybraných oblastiach.

Tvorba hypotéz:

Na základe vyššie uvedených predpokladov bližšie popísaných v teoretických východiskách výskumu formulujeme štyri základné hypotézy, súčasťou každej z nich sú ďalšie štyri čiastkové hypotézy. To znamená, že každá z nižšie operacionalizovaných hypotéz uvažuje rovnováhu pracovného a osobného života ako celku, a zároveň sa tiež cielene skúma súvislosti v rámci štyroch vybraných oblasti vymedzených jednotlivými subškálami v navrhovanej metodike, ktorá je popísaná nižšie. V rámci tejto korelačnej štúdie teda uvažujeme čiastkové hypotézy skúmajúce súvislosti a vzťahy medzi nasledujúcimi oblastami: práca, vzťahy, zdravie a životná zmyslupnosť.

- **H1:** Existuje významná súvislosť medzi množstvom tráveného času a mierou spokojnosti v zmysle kvality prežívania života vo vybraných životných oblastiach.
- **H2:** Existuje významná súvislosť medzi množstvom tráveného času a prianím jedinca k zmene vo vybraných životných oblastiach.
- **H3:** Existuje významná súvislosť medzi mierou spokojnosti v zmysle kvality prežívania života a prianím jedinca k zmene vo vybraných životných oblastiach.
- **H4:** Kvalita trávenia času v zmysle miery spokojnosti je významnejším prediktorom priania zmeny než množstvo tráveného času vo vybraných životných oblastiach.

Rozbor premenných:

Kvantitu času chápeme ako množstvo tráveného času vo vybraných životných oblastiach. Uvedenú meranú premennú operacionalizujeme podľa pôvodnej metodiky, ktorá je súčasťou návrhu, a to nasledovne: *„Koľko času venujete uvedených oblastiam? Vnímate tento čas ako dostatočný, nedostatočný, či nadmerný?“* (Gröpel, 2007).

Kvalitu času chápeme ako kvalitu prežívania a sebanapĺňovania v rámci tráveného času v zmysle spokojnosti. Túto meranú premennú operacionalizujeme nasledovne: *„Do akej miery cítim, že ma uvedená oblasť naplňuje, prináša mi spokojnosť“*

v zmysle kvality trávenia času? “ - a to napríklad v oblasti „rodiny“, „zdravého životného štýlu“ či „stretávanie sa so známymi“ (konkrétne sa jedná o vybrané oblasti v rámci The Life Balance Checklistu vymedzené 18 položkami).

Prianie zmeny v živote chápeme ako otvorenosť či chuť jedinca k nejakej zmene v tom, ako to v jeho živote funguje. Uvedenú meranú premennú operacionalizujeme nasledovným spôsobom: „*Ako veľmi si prajem, že by som chcel v danej oblasti menu?*“ - a to napríklad v oblasti „kariéry“, „spánku“ či „dosahovaní cieľov“ (jedná o vybrané oblasti v rámci The Life Balance Checklistu vymedzené 18 položkami).

Možných potenciálnych intervenujúcich premenných, a teda nami predpokladané faktory či činitele, ktoré môžu do určitej miery podmieňovať rovnováhu pracovného a osobného života u jedinca je mnoho a je dôležité si uvedomiť ako s nimi nakladať. Medzi ne patria napríklad demografické ukazovatele či charakteristiky jedinca ako je pohlavie, vek či miesto bydliska. Medzi ďalšie významné intervenujúce premenné možno zaradiť aj samotnú pracovnú náplň, partnerské vzťahy, rodinu či prípadne deti, trávenie voľného času, starostlivosť o zdravie, stravovacie návyky, spiritualita či religiozita. Naším zámerom je cielene s týmito premennými pracovať a to jednak prostredníctvom zmapovania, a následne je možné v ďalšom detailnejšom skúmaní využiť tieto informácie pre ďalšie výskumné zámery či bádania.

6.2 METÓDA

V nasledujúcej časti sa bližšie zameriame na charakter výskumného procesu, a to predovšetkým z hľadiska vymedzenia výskumného súboru, výskumných metód, ako aj konkrétnym návrhom k spracovaniu a analýze dát. Nakoľko sa jedná o návrh na výskumný projekt výsledky sú v tomto smere opomenuté, no v neposlednom rade je významnou súčasťou diskusia, ktorá uvažuje limity a úskalia výskumu.

Výskumný súbor:

Cieľovou skupinou navrhovaného výskumu je ekonomicky aktívna, pracujúca populácia v rámci hlavného mesta Českej republiky, uvažujúc adekvátnosť dostupnosti a ochotu zo strany respondentov. Cielene sa orientujeme na zamestnancov stredných až veľkých komerčných organizácií pôsobiacich v českom prostredí (s minimálnym počtom zamestnancov 100), ktoré poskytujú zamestnancov rozličné benefity či rozličné

pracovné flexibilné úpravy. Výskumný súbor bude určený kvótnym výberom v rámci danej populácie daný z hľadiska vzdelania, pohlavia a veku (Ferjenčík, 2010), primárne podmienený aktívnym oslovovaním a osobným stretnutím s vedúcimi z oddelenia ľudských zdrojov pôsobiacich v organizáciách. Aktívne oslovených bude minimálne päťdesiat organizácii, s cieľom dosiahnuť homogénneho vzorku s ohľadom na gender o minimálnej veľkosti súboru 150 až 200 osôb a súčasne vyvážiť vypovedajúcu hodnotu výsledkov. Hlavnou motiváciou k účasti na výskume bude možnosť osobnej konzultácie v podobe individuálneho rozvoja v oblasti rovnováhy pracovného a osobného života.

Metodológia a zber dát:

Podstatnou časťou realizácie výskumu je zber dát na nami cielenú populáciu. S jasným cieľom podchytiť či eliminovať intervenujúce premenné, a zároveň tiež otestovať zrozumiteľnosť a užitočnosť zadávania výskumných metód, bude primárne výskum začínať pilotnou štúdiou výskumného projektu. Tá je založená jednak na zbere dát, ako aj na individuálnych rozhovoroch k vybraným výskumným metódam. Pilotná štúdia bude zámerne prevádzaná na skupine ľudí v rozsahu aspoň 20 ľudí s podobnými charakteristikami ako cielený výskumný súbor (bližšie popísané vyššie).

Následne po úspešnej realizácii, a prípadných modifikáciách metód zberu dát bude nasledovať zber dát v podobe on-line testovania. Výhodou je rýchlosť a efektivita pri zbere dát, a zároveň každá výskumná osoba môže pracovať podľa svojho vlastného tempa, bez akéhokoľvek pocitu tlaku. V úvode výskumného procesu sú zdieľané základné inštrukcie zahrnuté v sprievodnom e-maily. Podrobnejšie inštrukcie k celej metóde výskumného projektu sú uvedené v rámci každej škály, ako aj mapujúceho dotazníka. Administrácia prostredníctvom on-line platformy má teda štandardné inštrukcie. Po zbere dát bude nasledovať proces štatistického spracovania, ktorý je podrobnejšie popísaný v nasledujúcej časti, a následne diskusia, ktorá kriticky uvažuje limity a obmedzenia predloženého návrhu na výskum.

Metódy výskumu:

Výskumný návrh je založený na metodike navrhutej Gröpelom (2007) *The Life-Balance Checklist* a jej modifikáciách, s cieľom nahliadať na problematiku rovnováhy pracovného a osobného života v troch rovinách operacionalizovaných vyššie. Jedná sa o 18 položkovú sebahodnotiacu škálu, skúmajúcu rovnováhu životných oblastí

z pohľadu multidimenzionálneho prístupu. Pozostáva zo štyroch subškál - zahrňuje oblasť práce, oblasť rodiny a vzťahov, oblasť starostlivosti o zdravie a oblasť životnej zmysluplnosti. Uvedená metodika má prijateľnú úroveň externej validity a internej konzistencie (Gröpel, 2005, s. 20).

Výskumným zámerom je využiť túto metodiku v troch rôznych podobách s cieľom zamerať sa na tri úrovne vnímania, poňatia rovnováhy pracovného a osobného života. V prvej časti sa budeme respondentov v rámci jednotlivých položiek (oblastí v rámci Life-Balance Checklist) pýtať koľko času venujú tej-ktorej vybranej oblasti. Následne druhá časť výskumu bude pracovať s tými istými položkami, avšak bude uvažovať škálu spokojnosti. V tomto ohľade nás bude zaujímať, do akej miery sa cíti respondent, že ho tá-ktorá oblasť naplňuje, a to ako z hľadiska prežívaného času v zmysle kvality. V poslednej tretej časti sa respondentov bude pýtať na to ako veľmi cítia, že by v tej-ktorej oblasti chceli zmenu, bude nás cielene zaujímať ich pranie po zmene. Následne budú jednotlivé časti skúmané z hľadiska korelácie, či existuje nejaký vzťah medzi množstvom času tráveným vo vybraných oblastiach a pocitom spokojnosti respektíve potrebou či pocitom zmeny. Budeme skúmať jednotlivé formulované hypotézy uvedené vyššie. Zároveň tiež môžu byť doplnkovo zohľadňované a skúmané aj vybrané mapujúce demografické, premenné, ako aj charakteristiky pracovného a osobného života z prvej časti mapujúceho dotazníka spoločne s výsledkami z troch popísaných škál vyššie.

Návrh na analýzu a spracovanie dát:

K analýze a spracovaniu dát je potrebné zvážiť čo možno najefektívnejšiu štatistickú analýzu. V tomto ohľade uvažujeme predpoklad, že reálnosť zberu dát a zahájenie celkovej realizácie výskumu. Po deskriptívnej štatistike zameranej na základné demografické ukazovatele, ako aj výsledky z mapujúceho dotazníka, bude nasledovať korelačná analýza. Primárne nás bude zaujímať, či sa jedná o súvislosť lineárnu alebo naopak nelineárnu zvážime a rozhodneme akú metódu korelácie v rámci korelačnej analýzy využijeme. Prostredníctvom korelácie tak budeme skúmať existenciu vzťahu medzi kvantitatívnym a kvalitatívnym poňatím konceptu rovnováhy pracovného a osobného života, ako aj chuti jedinca k zmene. Zameriame sa na všetky štyri formulované hypotézy a súčasne s nimi tiež jednotlivé čiastkové hypotézy.

Následne sa pozornosť presunie na otázku, či možno považovať množstvo trávenia času alebo mieru spokojnosti v zmysle kvality prežívania života v jednotlivých oblastiach za prediktor pre prianie či otvorenosť jedinca k zmene vo vybraných oblastiach. K skúmaniu nami formulovanej hypotézy, prostredníctvom ktorej sa domnievame, že kvalita trávenia času v zmysle miery spokojnosti je významnejším prediktorom priania zmeny využijeme štatistickú metódu - regresnú analýzu, vychádzame z predpokladu kauzálneho vzťahu medzi kvalitou prežívaného vzťahu a prianím zmeny. Tá slúži k odhadovaniu hodnoty istej veličiny, v našom prípade je to prianie zmeny na základe znalosti iných veličín, jedná sa teda o kvantitatívne a kvalitatívne poňatie rovnováhy v živote. Detailná kvalitne prevedená korelačná analýza bude cielene pracovať a skúmať nielen s vyššie uvedenými formulovanými hypotézami, ale zároveň tiež s čiastočnými hypotézami uvažujúcimi jednotlivé subškály v rámci navrhovanej metodiky.

6.3 DISKUSIA

Hlavnou myšlienkou predloženého návrhu je skúmať a zisťovať súvislosti vo vzťahu k problematike rovnováhy pracovného a osobného života. Uvažujeme jej poňatie v troch rôznych dimenziách či úrovniach, a to množstvo času venovaného jednotlivým oblastiam, ďalej spokojnosť a naplnené prežívanie, a nakoniec prianie či chuti k zmene vo vybraných oblastiach života. Samotné bádanie v danom smere má svoje opodstatnenie, špecifiká a zároveň obrovský prínos predovšetkým v oblasti poradenstva či v rámci podpory zo strany organizácie. Je však veľmi významné zvážiť riziká, ako aj limity tohto návrhu výskumu s jasným zámerom kritického uvedomenia si jeho podstatných obmedzení.

Návrh na výskumný projekt si dáva za cieľ sa zamerať na aktívne pracujúcu populáciu s minimálnym rozsahom výskumného súboru aspoň 150 až 200 výskumných osôb pôsobiacich v komerčných organizáciách, s približne rovnomerným zastúpením mužov a žien, pričom je diskutabilné či vo vybraných spolupracujúcich organizáciách je zastúpenie mužov a žien rovnomerné. Súčasne je potrebné uvedomiť si obmedzenosť výsledkov na vybraný výskumný súbor. Zároveň však je veľmi významné počítať s možnou neochotou zo strany respondentov či zo strany organizácii poskytnúť nám príležitosť na samotnú realizáciu výskumu. Ďalším úskalím, na ktoré by sme mohli

naraziť je nami cielený homogénne vyvážený súbor s ohľadom na gender či ďalšie iné charakteristik, ktorú často krát nemožno nejakým spôsobom podchytiť. Zároveň, ďalším významným špecifikom, ktoré môže výsledky skresliť či ovplyvniť je samotné zloženie výskumného súboru, s ohľadom na základné demografické ukazovatele. V rámci návrhu uvažujeme aktívne oslovenie organizácii, avšak zámerne nebola nami špecifikovaná úplne konkrétna skupina osôb, na ktorú by bol výskum orientovaný. A teda, môže nastať situácia, že sa výskumu účastina len slobodní jedinci bez rodiny, ktorí sa vo svojom živote viac orientujú na kariéru a otázky rodiny zatiaľ vôbec neriešia.

Súčasne je dôležité neopomenúť skutočnosť, že sa jedná o návrh na korelačnú štúdiu kvantitatívneho charakteru, a teda ďalšou možnou a zaujímavou otvorenou cestou pre ďalší nadväzujúci výskum by mohla byť špecifická skupina ľudí (ako napríklad slobodné matky samoživitelky alebo napríklad vrcholový manažment), v rámci ktorého by bolo možné nadviazať aj kvalitatívnu zložku v podobe rozhovoru. Uvažujúc túto myšlienku by mohlo byť prínosné skúmať túto problematiku súčasne aj na úrovni kvalitatívneho prístupu ako napríklad analýza „denníkov“ či pozorovanie. Nároky kvalitatívneho výskumu však často krát prevyšujú reálne možnosti výskumníka, aj z tohto dôvodu je v takomto prípade potrebné zvažovať možnosť realizácie výskumu za pomoci výskumného tímu či výskumných asistentov.

Ako ďalší nežiaduci faktor, ktorý môže do určitej miery pôsobiť na samotný výsledok výskumu je zber dát. A to jednak z hľadiska metódy zberu dát, no zároveň tiež z hľadiska spôsobu navrhovanej realizácie zberu dát (Granello & Wheaton, 2004). Nakoľko sa v prípade navrhovanej metódy jedná o samohodnotiace škály je rizikom, že výskumné osoby sa môžu cielene vykresľovať v lepšom svetle nehladiac na výskumný zámer. Taktiež ich výpovede môžu byť podmienené ochotou spolupracovať a byť otvorený voči skúmanej problematike. Čo sa týka spôsobu zberu dát v zmysle vytvorenia on-line platformy s cieľom dosiahnuť vyššej efektivity a rýchlosti v procese, je potrebné si uvedomiť tiež významné riziká. A to jednak neprítomnosť výskumníka pri realizácii zberu dát, čo môže pôsobiť na spôsob akým výskumnej osoby pristupuje k účasti na zbere dát či k zníženej ochote k účasti (Lefever, Dal, & Matthiasdottir, 2007). Zároveň tiež chýba akákoľvek primárna interakcia medzi skúmanými osobami a výskumníkom, čo znovu môže pôsobiť na skreslenie výsledkov už ako z hľadiska prístupu či z hľadiska nedôveryhodnosti zo strany respondenta.

V neposlednom rade je veľmi významné neopomenúť skutočnosť, že v prípade realizácie nám tento výskum prinesie pohľad na súvislosti medzi kvantitatívnym a kvalitatívnym poňatím konceptu rovnováhy pracovného a osobného života či prianím jedinca k zmene. V prípade nášho bádania teda stále možno považovať výsledky obmedzené na výskumný súbor a vo svojej podstate vypovedajúce len o úrovni existencie či neexistencie vzťahu respektíve súvislosti, nedozvieme sa však samotnú príčinnosť týchto vzťahov. Výskumné zameranie na špecifické skupiny ľudí, kombinácia kvalitatívneho a kvantitatívneho prístupu či skúmanie príčinnosti v rámci rovnováhy života sa javia ako ďalšie možné oblasti pre vedecké skúmanie.

LITERATÚRA

- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
- Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.
- Aryee, S., Srinivas, E. S., & Tan, H. (2005). Rhythms of Life: Antecedents and Outcomes of Work-Family Balance in Employed Parents. *Journal Of Applied Psychology*, 90(1), 132-146.
- Bahbouh, R. (2010). *Pohádka o ztracené krajině: Psychologie sebekoučování*. Praha: Qed Group.
- Bailey, A. W., & Fernando, I. K. (2012). Routine and Project-Based Leisure, Happiness, and Meaning in Life. *Journal Of Leisure Research*, 44(2), 139-154.
- Bakalář, E. (1978). *Umění odpočívát*. Praha: Práce.
- Bird, J. (2003). *Work-Life Balance Defined - What it really means!*. [Online]. [Cit. 19. máj 2013]. Dostupné z: <http://www.worklifebalance.com/worklifebalancedefined.html>
- Bowling, N. A., Hendricks, E. A., & Wagner, S. H. (2008). Positive and negative affectivity and facet satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 23(3-4), 115-125.
- Brough, P., & O'Driscoll, M. P. (2010). Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview. *Work & Stress*, 24(3), 280-297.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 457-472.
- Byrne, U. (2005). Wheel of Life Effective steps for stress management. *Business information review*, 22(2), 123-130.
- Cromton, R., & Lyonette, C. (2006). Work-life „balance“ in Europe. *Acta Sociologica*, 49(4), 379-393.
- Dex, S., & Scheibl, F. (2002). *SMEs and flexible working arrangements*. Bristol: The Policy Press.
- Fedáková, D. (2011). *Pracovné a rodinné prostredie zamestnaných*. Prešov: Univerzum.
- Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu*. Praha: Portál.

- Fleetwood, S. (2007). Why work-life balance now?. *The international journal of human resource management*, 18(3), 387-400.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable?. *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
- Granello, D. H., & Wheaton, J. E. (2004). Online data collection: Strategies for research. *Journal of Counseling & Development*, 82(4), 387-393.
- Grawitch, M. J., Barber, L. K., & Justice, L. (2010). Rethinking the Work-Life Interface: It's Not about Balance, It's about Resource Allocation. *Applied Psychology: Health & Well-Being*, 2(2), 127-159.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy Of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life Balance: A Matter of Choice?. *Gender, Work & Organization*, 16(1), 1-13.
- Grosmanová, N. (2009). *Program Work & Life Balance jako podpora zaměstnanců*. [Online]. [Cit. 16. jún 2013]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-37863240-program-work-life-balance-jako-podpora-zamestnancu>
- Gröpel, P. (2005). *On the theory of life balance: The relation to subjective well-being and the role of self-regulation*. Unpublished Dissertation Thesis, University of Osnabrück.
- Gröpel, P. (2006). Rovnováha životných oblastí vo vzťahu k naplnenosti potrieb a spokojnosti so životom. *Československá Psychologie*, 50 (1), 71-83.
- Gröpel, P. (2007). *On the Theory of Life Balance: The Relation to Subjective Well-Being and the Role of Self-Regulation*. Saarbrücken, Germany: VDM Verlag Dr. Müller.
- Gröpel, P., & Kuhl, J. (2009). Work-life balance and subjective well-being: The mediating role of need fulfilment. *British Journal Of Psychology*, 100(2), 365-375.
- Gröpel, P., & Dovičovičová, K. (2012). Pracovná flexibilita ako nástroj zvyšovania rovnováhy životných oblastí: je flexibilita vhodná naozaj pre každého?. *Československá Psychologie*, 56(1), 56-63.
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 111-126.

- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Harris, P. R., Moran, R. T., & Soccorsy, J. (1991). *Managing cultural differences*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Hendl, J. (2009). *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. Praha: Portál.
- Higgins, C., Duxbury, L., & Lee, C. (1994). Impact of life-cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities. *Family Relations*, 43(2), 144-150.
- Hills, P. P., & Argyle, M. M. (1998). Positive moods derived from leisure and their relationship to happiness and personality. *Personality & Individual Differences*, 25(3), 523-535.
- Hill, E., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance. *Family Relations*, 50(1), 49-54.
- Hubinková, Z. (2008). *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Grada Publishing.
- Hystad, S. W., Eid, J., & Brevik, J. I. (2011). Effects of psychological hardiness, job demands, and job control on sickness absence: A prospective study. *Journal of occupational health psychology*, 16(3), 265.
- Jones, F., Burke, R., & Westman, M. (2006). *Work-life balance: a psychological perspective*. Hove: Psychology press.
- Kalliath, T. & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization* 14(3), 323-327.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and family in the United States: A critical review and agenda for research and policy*. New York: Russel Sage Foundation.
- Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review Of Psychology*, 44(1), 23.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and the Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior-Human Resources Research. *Journal Of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kuhl, J. (1992). A Theory of Self-regulation: Action versus State Orientation, Self-discrimination, and Some Applications. *Applied Psychology*, 41(2), 97-129.
- Kumar, H., & Chakraborty, S. (2013). Work Life Balance (WLB): A Key to Organizational Efficacy. *Aweshkar Research Journal*, 15(1), 62-70.
- Lefever, S., Dal, M., & Matthiasdottir, A. (2007). Online data collection in academic research: advantages and limitations. *British Journal of Educational Technology*, 38(4), 574-582.

- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 360-373.
- Lyness, K. S., & Kropf, M. B. (2005). The relationships of national gender equality and organizational support with work-family balance: A study of European managers. *Human Relations*, 58(1), 33-60.
- Lyness, K. S., & Judiesch, M. K. (2008). Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 789-805.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.
- Maříková, H. (2000). Dvoukariérové manželství. Stratifikace společnosti a hodnotové orientace: shody a rozdíly mezi muži a ženami v oblasti práce. In: Maříková, H. (Ed.): *Proměny současné české rodiny* (101-139). Praha: SLON.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Mikšík, O. (2001). *Psychologická charakteristika osobnosti*. Praha: Karolinum.
- Mikšík, O. (2007). *Psychologické teorie osobnosti*. Praha: Karolinum.
- Patterson, J. M. (2002). Understanding Family, Resilience. *Journal Of Clinical Psychology*, 58(3), 233-246.
- Paulík, K. (2010). *Psychologie lidské odolnosti*. Praha: Grada.
- Poelmans, S. A., & Caligiuri, P. (2008). *Harmonizing work, family, and personal life: From policy to practice*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Rath, T., Harter, J., & Harter, J. K. (2010). *Well-being: The five essential elements*. Gallup Press.
- Rosinski, P. (2003). *Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate and professional differences*. London: Nicholas Brealey Pub.
- Rotter, J. B. (1990). Internal versus external control of reinforcement: A case history of a variable. *American psychologist*, 45(4), 489.
- Ruderman, M. N., Ohlott, P. J., Panzer, K., & King, S. N. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy Of Management Journal*, 45(2), 369-386.
- Rymeš, M. (2011). Člověk v podmínkách proměnlivosti a změn ve světě práce. In Gillernová, I., Kebza, V., & Rymeš, M. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí* (185-195). Praha: Grada.
- Seligman, M. (2003). *Opravdové štěstí: pozitivní psychologie v praxi*. Praha: Ikar.
- Schein, E. (1969). *Psychologie organizace*. Praha: Orbis.

- Sobotková, I. (2007). *Psychologie rodiny*. Praha: Portál.
- Sobotková, I., Reiterová, E., & Hurníková, K. (2011). Rozdíly mezi otci a matkami v pohledu na fungování rodiny, v životní spokojenosti a rovnováze mezi prací a rodinou. *Československá Psychologie*, (2), 139-151.
- Stoeva, A. Z., Chiu, R. K., & Greenhaus, J. H. (2002). Negative affectivity, role stress, and work -family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 60 , 1 - 16.
- Suchý, J., & Náhlavský, P. (2012). *Životní koučování a sebekoučování*. Praha: Grada Publishing.
- Svianteková, G. (2007). Pracovno-rodinný konflikt - úvod do problematiky. *Psychologie v ekonomické praxi*, 42(1-2), 9-19.
- Svianteková, G. (2011). Role zaměstnávajících organizací ve vztahu práce-soukromí. In Gillernová, I., Kebza, V., & Rymeš, M. *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí* (206-215). Praha: Grada.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2003). *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum.
- Tichá, M. (Ed.) (2012). *Lidé jsou to nejcennější, co máme*. Praha: Aperio.
- Tuček, M. (2000). Stratifikace společnosti a hodnotové orientace: shody a rozdíly mezi muži a ženami v oblasti práce. In: Maříková, H. (Ed.): *Proměny současné české rodiny* (61-83). Praha: Slon.
- Vágnerová, M. (2007). *Vývojová psychologie: Dospelost a stáří*. Praha: Karolinum.
- Veenhoven, R. (2000). The four qualities of life. *Journal of happiness studies*, 1(1), 1-39.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work - family experience. *Journal of Voactional Behavior*, 64 , 108 - 130.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63-76.
- Whitmore, J. (2011). *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti: metoda transpersonálního koučování*. Praha: Management Press.
- Wiseman, R. (2011). *59 vteřin: malým zamyšlením k velkým změnám*. Olomouc: ANAG.